

LAATUA ASIAKASPALVELUUN

Palvelun laadun ja työskulttuurin kehittämishanke

Kelan Päijät-Hämeen vakuutuspiirissä

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysala

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikor-
keakoulututkinto

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja
johtaminen

Opinnäytetyö

Kevät 2011

Miia Jokinen

Laura Packalén-Vehko

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK

MIIA JOKINEN

LAURA PACKALÉN-VEHKO:

LAATUA ASIAKASPALVELUUN

Palvelun laadun ja työskulttuurin kehittämishanke Kelan Päijät-Hämeen vakuutuspiirissä

91 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2011

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö on kehittämistyö, joka kohdentuu Kelan Etelä-Suomen vakuutusalueen Päijät-Hämeen vakuutuspiirin alueelle. Opinnäytetyö tehdään kehittävän työntutkimuksena ja opinnäytetyön tarkoituksena on parantaa Päijät-Hämeen vakuutuspiirin välitöntä asiakaspalvelun laatua siten, että annettu palvelu on Kelan strategian mukaisesti julkisen sektorin parasta palvelua Suomessa. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Päijät-Hämeen vakuutuspiirin välittömän asiakaspalvelun laadun nykytilaa Mystery Shopping – menetelmää käyttäen. Toisena tavoitteena opinnäytetyössä on kehittää välittömän asiakaspalvelun laatua yhteistyössä palveluneuvojen kanssa. Keinoina tässä käytetään oppivaa organisaatiota, jonka avulla luodaan puitteita ja keinoja palveluneuvojen oman työn kehittämiseksi.

Teoriaosassa käsitellään palvelun laatua siihen vaikuttavien tekijöiden ja laatutyön kautta. Oppiva organisaatio käsittelee organisaation mahdollisuutta edistää työntekijöiden oppimista ja kehittymistä. Oppimisen tukeminen lisää oppivassa organisaatiossa työyhteisön kykyä kehittää ja uusia monipuolisesti kilpailukykyään.

Mystery Shopping - menetelmän avulla saaduista palvelun laadun tuloksista nostettiin palvelun laadun kehittämiskohteiksi palvelutilanteen aloittava palvelun avaus ja haltuunotto, palvelutarpeesta keskusteleminen, palvelutarpeeseen vastaaminen ja jatkon varmistaminen. Kehittämiskohteita työstettiin yhdessä palveluneuvojen kanssa kehittämistapaamisissa, joissa palveluneuvojat osallistettiin oppivaa organisaatiota mukaillen palvelun laadun ja oman työn kehittämiseen erilaisten laatutyökalujen avulla. Lopputuotoksena kehittämistyöstä palveluneuvojat tuottivat omia näkemyksiä ja keinoja palvelun laadun parantamiseksi asiakaspalvelutyössä. Päijät-Hämeen vakuutuspiirin tehtävänä on jatkossa ottaa käyttöön opitut asiat palvelun laadun parantamiseksi ja oppivan organisaation kehittämiseksi. Opinnäytetyön välittömän asiakaspalvelun laadun kehittämistyön onnistumista voidaan arvioida vasta myöhemmin suoritettavilla palveluneuvojen havainnoinneilla ja uusilla Mystery Shopping – tutkimuksilla.

Avainsanat: kehittävä työntutkimus, oppiva organisaatio, palvelun laatu

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme of Development and Leadership in Social and Health Care, Master's Degree in Social and Health Care

MIIA JOKINEN
LAURA PACKALÉN-VEHKO:

BETTER QUALITY CUSTOMER SERVICE

Service Quality and Work Culture Development Project in the Päijät-Häme Insurance District of Kela (The Social Insurance Institution of Finland)

91 pages, 4 appendices

Spring 2011

ABSTRACT

The master thesis is a development project focusing on the Päijät-Häme insurance district of The Social Insurance Institution of Finland's Insurance Region for Southern Finland. The final project is realized as a developing work research and its aim is to improve the immediate customer service quality in the Päijät-Häme insurance district in order to insure that the service quality is the best available in public service, as required according to The Social Insurance Institution of Finland's strategy. The second objective of the final project is to develop the quality of immediate customer service in cooperation with customer service advisers, based on the current state of service quality. The theory of the Learning Organization is used as means for achieving these objectives, giving the opportunity of creating the tools and settings necessary for the development of the service advisers' own work performance.

The theoretical part deals with the quality of service through influencing factors and quality management. The section on Learning Organization deals with the ability of an organization to encourage the learning and development of its employees. In a learning organization, the support given to learning increases the ability of the work community to develop and renew its competence in various areas.

The results regarding the quality of service were achieved through the Mystery Shopping method. Of these results, commencement and ownership, discussing the service needs, answering the service needs and ensuring continuation were chosen as development targets. The development targets were processed together with the service advisers in development meetings, where the advisers were involved in developing service quality and their own performance by using different quality tools in accordance with the theory of learning organization. As the result of this development work, the service advisers produced their own perceptions and tools in order to increase the quality of service in customer service work. The Päijät-Häme insurance district now carries the responsibility of implementing the achieved results in order to increase the quality of customer service and develop

the learning organization. The success of the development work on immediate customer service in this final project can be estimated only through the future observations of service advisers and further Mystery Shopping studies.

Keywords: developmental work research, learning organization, service quality

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT	3
2.1	Kelan toiminnan esittely	3
2.2	Kelan palvelumalli	6
2.3	Kelan aiemmat tutkimukset palvelun laadusta	7
2.4	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	9
3	KEHITTÄVÄ TYÖNTUTKIMUS	10
4	LAATU JA OPPIVA ORGANISAATIO OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTANA	13
4.1	Laadun määritelmä	14
4.2	Palvelun laatu	15
4.3	Palvelun laatuun vaikuttavat tekijät	16
4.4	Laatutyö ja laadun kehittäminen	18
4.5	Laadunhallintajärjestelmä	22
4.6	Laadun kehittäminen oppivassa organisaatiossa	24
	4.6.1 Tosiasioiden tunnistaminen ja visiointi	26
	4.6.2 Työnkulttuuri ja ilmapiiri	28
	4.6.3 Yhteistoiminnan kehittäminen	30
	4.6.4 Joustavuus ja moniosaaminen	31
5	PALVELUN LAADUN ALKUKARTOITUS KELAN PÄIJÄT- HÄMEEN VAKUUTUSPIIRISSÄ	33
5.1	Mystery Shopping - menetelmän käyttäminen	34
5.2	Yhteenveto asiakaspalvelun laadun tuloksista	35
	5.2.1 Asioinnin rakenne	36
	5.2.2 Vuorovaikutus	43
	5.2.3 Subjektiivinen kokemus sekä keskeisimmät vahvuudet ja kehittämiskohteet	48
6	PALVELUN LAADUN KEHITTÄMINEN KELAN PÄIJÄT- HÄMEEN VAKUUTUSPIIRISSÄ	51
6.1	Palvelun avaus ja haltuunotto	53

6.2	Palvelutarpeesta keskusteleminen	56
6.3	Palvelutarpeen arviointi ja siihen vastaaminen	58
6.4	Asiakkaan asian etenemisen varmistaminen jatkossa	60
6.5	Yhteenveto palvelumallista	63
6.6	Asiakkuuden avaaminen ja henkilöllisyyden varmistaminen	63
6.7	Loppukeskustelu	65
7	PALVELUN LAADUN KEHITTÄMISTYÖN JATKAMINEN PÄIJÄT-HÄMEEN VAKUUTUSPIIRISSÄ	65
7.1	Laadunhallinta asiakaspalvelun laadun näkökulmasta	65
7.2	Johdon ja henkilöstön toiminta laadun kehittämiseksi oppivassa organisaatiossa	66
8	POHDINTA JA YHTEENVETO	71
8.1	Opinnäytetyön eteneminen ekspansiivisen oppimisen syklien mukaan	71
8.2	Opinnäytetyön luotettavuuden ja pätevyyden arviointi	83
8.3	Jatkotutkimukset ja kehittämistoimet	85
	LÄHTEET	87
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

”Asiointi Kelassa ei ole aina vaivatonta”, otsikoi Sosiaalivakuutus lehden artikkelissa Kelan tutkimusosaston tutkija Hanna-Mari Heinonen (2010, 35). Heinonen nostaa esille, että erityisen hankala tilanne on niille, jotka ovat riippuvaisia Kansaneläkelaitoksen eli Kelan etuuksista ja joiden elämässä tapahtuu paljon muutoksia. Suomen hallituksen hallitusohjelmassa (2007, 41) on myös nähty julkisen sektorin haasteeksi, jota myös Kela edustaa, vastata paremmin asiakkaiden vaatimuksiin paremmasta laadusta. Hallitusohjelmassa tuodaankin esille, että julkisen sektorin palvelurakenteita on kehitettävä asiakaslähtöisemmiksi sekä toimintoja uudistamalla että tieto- ja viestintätekniikkaa hyödyntämällä.

Kelan palvelut, kuten useat muutkin julkisen hallinnon palvelut, on suunniteltu suurelle yleisölle sopiviksi. Lainsäädännössä ei tuoda esille miten palvelu tulisi käytännössä toteuttaa, vaan se jätetään organisaation harkittavaksi. Tällöin organisaation erityisenä haasteena nähdään tarve vastata mahdollisimman hyvin eri asiakasryhmien vaateisiin. (Oulasvirta 2007, 153 - 154.) Kela on käynnistänyt jo vuonna 2008 kehittämistyön, jonka avulla se pyrkii kehittämään omaa palvelutoimintaansa Kelan arvojen mukaisesti. Kelan käynnistämän kehittämishankkeen avulla halutaan luoda uudenlaista asiakaspalvelukulttuuria jäykkänä pidettyyn organisaatioon ja vastata paremmin asiakkaiden vaatimuksiin asiakaspalvelun laadusta. Kelan tavoitteena on tarjota julkisen sektorin parasta palvelua. Tätä konkreettista kehittämistyötä on tehty Kelassa muun muassa eriyttämällä asiakaspalvelutyö ratkaisutyöstä sekä tarjoamalla uusia palvelukanavia asiakkaiden käyttöön. (Kelan palvelutoiminnan kehittämisohjelma 2008–2011.)

Tämä opinnäytetyö on yksi osa Kelan asiakaspalvelun laadun kehittämistyötä. Opinnäytetyön tarkoituksena on parantaa Päijät-Hämeen vakuutuspiirin välitöntä asiakaspalvelun laatua siten, että annettu palvelu on Kelan strategian mukaisesti julkisen sektorin parasta palvelua Suomessa ja palvelu annetaan asiakkaille asiakkaan elämäntilannelähtöisesti.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Päijät-Hämeen vakuutuspiirin välittömän asiakaspalvelun laadun nykytilaa. Nykytilan kartoituksessa käytetään Mystery Shopping -menetelmää. Toisena tavoitteena opinnäytetyössä on kehittää välittömän asiakaspalvelun laatua yhteistyössä palveluneuvojien kanssa. Tässä opinnäytetyössä käytetään oppivan organisaation teoriaa, jonka avulla luodaan puitteita ja keinoja palveluneuvojien oman työn kehittämiseksi.

Opinnäytetyön viitekehyksenä käytetään kehittävän työntutkimuksen ekspansiivisen oppimisen syklejä. Ekspansiivisten syklien kautta käydään läpi asiakaspalvelun nykytilaa ja Mystery shopping -menetelmää hyödyntäen tehdään analyysi asiakaspalvelussa annettavasta välittömästä asiakaspalvelun laadusta. Mystery shopping – menetelmän kautta saatujen tulosten perusteella nostetaan palvelun laadusta kehittämiskohteet kolmanteen ekspansiivisen syklin vaiheeseen. Kolmannessa syklissä palvelun laadusta nostettuja kehittämiskohteita kehitetään yhteistyössä palveluneuvojien kanssa. Kehittämistyötä tehdään Saralan ja Hätösen (2000, 20) tekemän oppivan organisaation avaintoimintojen kautta. Kehittämistapaamiset toteutetaan toiminnallisina kertoina. Palveluneuvojien kanssa tehtyjen laadun kehittämiskertojen jälkeen neljännessä ekspansiivisen syklin vaiheessa opinnäytetyössä esitellään keinoja, joilla Päijät-Hämeen vakuutuspiirissä voitaisiin kehittää jatkossa palvelun laatua ja palveluneuvojien työskentelyä oppivan organisaation näkökulmasta. Päijät-Hämeen vakuutuspiirin tehtäväksi jää ekspansiivisen syklin viimeisessä vaiheessa ottaa käyttöön opitut asiat palvelun laadun parantamiseksi ja oppivan organisaation kehittämiseksi jatkossa. Vakuutuspiirille jää tehtäväksi myös jatkossa tarkastella omaa toimintaansa ja kehittää sitä edelleen esimerkiksi ekspansiivisten oppimissyklien mukaisesti.

2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT

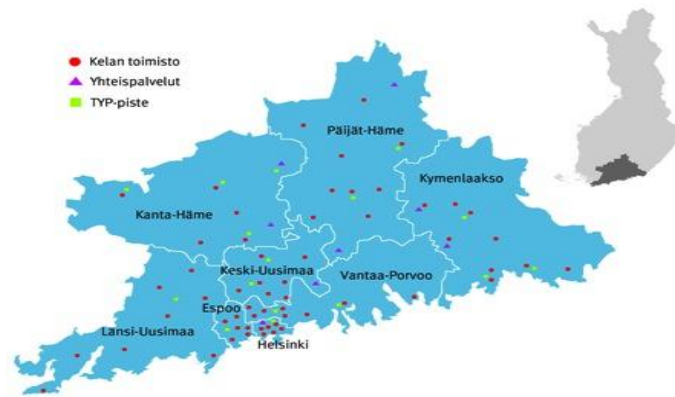
Tässä kappaleessa käsitellään Kelan toimintaa yleisellä tasolla sekä Kelan järjestämää asiakaspalvelua välittömässä asiakaspalvelussa ja palvelun perusteena olevaa palvelumallia. Lisäksi tuodaan esille Kelan asiakaspalvelun nykytila Kelan tekemien tutkimuksien valossa. Nämä luovat lähtökohdat opinnäytetyön tekemiselle. Asiakaspalvelusta käytetään tässä opinnäytetyössä sanaa välitön asiakaspalvelu, jolla tarkoitetaan Kelan toimistossa annettavaa asiakaspalvelua. Tämän opinnäytetyön ulkopuolelle on jätetty yhteispalvelupisteet. Palveluneuvojalla puolestaan tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä Kelan välittömässä asiakaspalvelutoimistossa työskentelevää asiakaspalvelijaa.

2.1 Kelan toiminnan esittely

Kela on eduskunnan valvonnassa oleva julkinen laitos, joka on yksi Suomen sosiaaliturvan toimeenpanijataho. Kelan hallintoa ja sen toimintaa valvovat eduskunnan valitsevat 12 valtuutettua ja heidän valitsemansa kahdeksan tilintarkastajaa. Kymmenjäseninen hallitus johtaa ja kehittää laitoksen toimintaa. Kelan tehtävänä on turvata Suomessa asuvan väestön perustoimeentulo erilaisissa elämäntilanteissa. Näitä tilanteita voivat olla esimerkiksi vähimmäiseläketurva, yleinen sairausvakuutus, kuntoutus, työttömyysajan toimeentulo, lapsiperheiden toimeentuloturva, asumistuki, opintojen erilaiset tukimuodot, vammaisetuudet, sotilasavustukset sekä maahanmuuttajien erityistuki. Kelalle annettavien tehtävien toteuttamiseksi Kelan palveluverkko kattaa koko maan ja Kelalla on ollut 31.12.2009 yhteensä 280 toimipistettä ympäri maata. (Kela 2010; Kela 2011, 3-13.)

Asiakaspalvelun toteuttamiseksi Suomi on jaettu viiteen vakuutusalueeseen, joissa sijaitsee kunkin alueen palvelutoiminnasta vastaava Kelan aluekeskus. Etelä-Suomen vakuutusalue (KUVIO 1) on puolestaan jaettu vakuutuspiireihin. Asiakaille annettava palvelu tapahtuu Kelassa koko maanlaajuisesti palvelupisteissä, puhelimitse, verkossa, postitse sekä maksamalla suorakorvauksia muun muassa yksityisille lääkärikeskuksille. Asiakkaalla on tietyissä tilanteissa mahdollisuus

valita näiden palvelukanavien välillä itselleen sopivin palvelumuoto. (Kela 2010; Kela 2011,13.)



KUVIO 1. Kelan Etelä-Suomen vakuutusalueen vakuutuspiiri ja palvelupisteet (Kela 2011)

Kelan asiakaspalvelun toimintaa ohjaa sekä Suomen perustuslaki (731/1999) että Hallintolaki (434/2003). Koska Kelan toiminta perustuu julkisen vallan käyttöön, edellyttää Suomen perustuslaki (2 §), että lakia tulee noudattaa hyvin tarkasti. Perustuslain(21 §) mukaisesti jokaisella on oikeus saada asiansa käsitellyksi toimivaltaisessa viranomaistaholla asianmukaisesti ja ilman aiheetonta viivytystä. Hallintolaki (luku 2) puolestaan on määritellyt hyvän hallinnon perusteet, joihin kuuluvat hallinnon oikeusperiaatteet, palveluperiaate, neuvonta, hyvän kielenkäytön vaatimus ja viranomaisten yhteistyö. Kelan on hallintolain mukaisesti huolehdittava palvelujen riittävydestä, saatavuudesta sekä siitä, että asiakkailla on mahdollisuus hoitaa asioitaan itsenäisesti. Kelaa ohjataan Hallintolaissa neuvomaan asiakkaita siten, että asiakas saa riittävästi tietoa etuuksista, niiden hakemisesta ja muista menettelytavoista. Kelassa työskentelevällä henkilöllä on Hallintolain mukaisesti neuvontavelvollisuus ja asiakkaalla on lain puitteissa oikeus saada neuvontaa asiassaan Kelasta. (Hallintolaki 7 §, 8 §.)

Kelan tavoitteena on tuottaa asiakaspalvelua, jossa palvelu lähtee asiakkaan tarpeista ja asiat hoidetaan kokonaisvaltaisesti asiakasta läheltä ja helposti. Palvelutoimintaa on pyritty kehittämään useiden vuosien ajan koulutuksen sekä viestinnän avulla. Kehittämistoiminnan myötä toimihenkilöiden työ painottuu selkeästi joko palveluneuvojan tai etuuskäsittelijän työhön. Kela on määritellyt hyvän asiakaspalvelun lähtökohdaksi asiakaslähtöisyyden, asiantuntijuuden ja yhteistyön. Kelan palvelun tavoitteena on luoda yhtenäistä palvelua ja lisätä luottamusta ja mahdollisuuksia toimia asiakkaan puolesta. Palvelutilanteissa Kela huomioi myös oman strategiansa mukaisesti muuttuvat asiakastarpeet ja erityisryhmät asiakaspalvelussa. Asiakkaita ohjataan käyttämään hänen elämäntilanteeseensa sopivinta palvelukanavaa ja tarjotaan aktiivisesti palvelua myös ajanvarauksella. Asiakkaat ovat mukana kehittämässä prosesseja sidosryhmäyhteistyön sekä asiakasraatien avulla. Lisäksi Kelassa kehitetään arviointimenetelmiä ja tietokantoja, joiden avulla voidaan kuvata toiminnan vaikutusta talouteen sekä yksilön toimeentuloturvaan. Laadun kehittäminen on myös yksi jatkuva kehittämiskohde Kelassa. (Kelan strategia 2011 – 2014, 2-3.)

Kelan hallitus on asettanut Kelan yhdeksi strategiseksi tahtotilakseen eli visioksi seuraavat asiat:

1. Kelan antama palvelu on julkisen sektorin parasta palvelua.
2. Kelan tulee olla aktiivinen sosiaaliturvan ja sen toimeenpanon kehittäjä.
3. Kela on luotettava, tehokas ja sosiaalisen vastuun tunteva toimija.
4. Kelasta saatava sosiaaliturva on tasoltaan kohtuullista, laadukasta ja selkeää.

(Kelan strategia 2011–2014, 1.)

Strategiset linjaukset ja toimintaperiaatteet on valittu Kelan asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin perustuviksi. Kelan toimintaa pyritään kehittämään ja arvioimaan yhä enemmän asiakkaan näkökulmasta käsin siten, että Kelassa asiointi on helppoa ja asiakas saa palvelun läheltä. Toimistoissa annettavan asiakaspalvelun osalta tämä tarkoittaa sitä, että toimistoverkko on riittävän kattava myös tulevaisuudessa. Toimistoverkon kattavuus tarkoittaa niillä alueilla, joissa ei ole omaa Kelan toimistoa, yhteispalvelupisteitä tai palveluyhteistyötä palvelun järjestämiseksi muiden viranomaisten kanssa yhteistyössä. (Kelan vuosikertomus 2008, 24, 28.)

Tässä opinnäytetyössä asiakaspalvelun laadun kehittäminen on rajattu siten, että Kelan yhteispalvelupisteet ja palveluyhteistyönä järjestettävät palvelut jätetään kehittämishankkeen ulkopuolelle. Opinnäytetyö keskittyy nimenomaan niihin Kelan toimistoihin, joissa työskentelee Kelan omia toimihenkilöitä palveluneuvojan työtehtävissä. Opinnäytetyössä käytetään edellä mainituissa toimistoissa annetusta asiakaspalvelusta nimitystä välitön asiakaspalvelu.

2.2 Kelan palvelumalli

Kela on luonut palvelun laadun toteuttamiseksi ja sen kehittämiseksi palvelumallin (KUVIO 2), jonka avulla voidaan arvioida välittömässä asiakaspalvelussa työskentelevien palveluneuvojien toimintatapojen laatua. Palvelumallissa kerrotaan, miten asiakas kohdataan ja miten asiakasta palvellaan lähtökohtana hänen elämäntilanteensa. Palvelumallin mukaan olennaista on asiakkaan kuunteleminen, tarkentavien kysymysten käyttäminen ja asiakkaasta olevan tietovarannon hyödyntäminen niin, että palvelutilanne on koko ajan palveluneuvojan hallinnassa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakas voi lähteä palvelutilanteesta niin, että hänen elämäntilanteensa on kartoitettu ja hänen kysymyksiinsä on vastattu. Asiakkaan tulee tietää, miten hänen asiansa etenee ja mitä hänen tulee seuraavaksi tehdä. (Kelan palvelumalli, 2010.)

Palvelumalli on jaettu neljään eri osioon, jotka ovat palvelutilanteen aloittaminen, elämäntilanteen kartoittaminen, palvelutarpeen arvioiminen ja siihen vastaaminen sekä asiakkaan asian etenemisen varmistaminen jatkossa. Jokainen osio on avattu erikseen ja jokaisessa osiossa kerrotaan selkeät ohjeistukset asiakaspalvelutilanteen etenemiselle. Palvelumallilla haetaan palvelutilanteen aloittaminen-osioon luontevuutta, elämäntilanteen kartoittaminen-osioon tunnekokemusta, palvelutarpeen arvioiminen ja siihen vastaaminen-osioon selkeyttä ja jatkon varmistaminen-osioon luottamusta. Palvelumallin mukaan tärkeintä on, että heti palvelutilanteen alkaessa palveluneuvoja on läsnä tilanteessa ja ottaa tilanteen haltuun. Tämän jälkeen palveluneuvoja kysyy, kuuntelee ja tarkentaa, jotta asiakkaan hoidettava asia

selkenee kokonaisuudessaan palveluneuvojalle. Seuraavaksi palveluneuvoja arvioi palvelutarpeen ja varmistaa palvelupolun sopivuuden asiakkaalle. Lopuksi palveluneuvoja varmistaa asiakkaan seuraavat askeleet eli kertaa sovitut asiat ja antaa tarkat jatkosuunnitelmat. Palvelumallin tavoitteena on kokonaisuudessaan pitää huolta asiakkaasta. (Kelan palvelumalli, 2010.)



KUVIO 2. Kelan palvelumalli 2010.

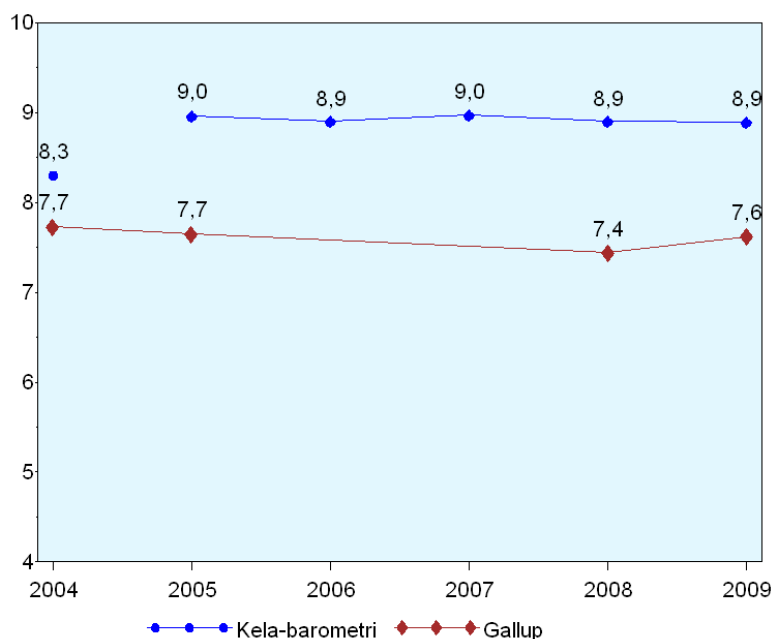
2.3 Kelan aiemmat tutkimukset palvelun laadusta

Kela on vuosien ajan aktiivisesti seurannut ja pyrkinyt kehittämään asiakaspalvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä Mystery Shopping – menetelmän sekä asiakastyytyväisyyskyselyjen avulla. Mystery Shopping -menetelmää on käytetty aiemmin erityisesti Yhdysvalloissa menetelmänä, jolla voidaan analysoida muun muassa palvelun ja tuotteiden saatavuutta ja laadukkuutta. Palvelun saatavuutta ja laadukkuutta arvioivat haamuasiakkaat asioimalla kyseisessä organisaatiossa tavallisina asiakkaina, jolloin asiakaspalvelussa työskentelevät eivät tiedä olevansa haamuasiointin kohteena. (Jordan 2007, 1-2.) Kelan Etelä-Suomen alue on ottanut Mys-

tery Shopping -menetelmän käyttöönsä ensimmäisen kerran vuonna 2007 ja seuraavan kerran vuonna 2009. Tällöin Kela on teettänyt menetelmän avulla palvelun laatua ja asiakaskohtaamisia koskevat tutkimukset Etelä-Suomen toimistoihin. Molemmilla tutkimuskerroilla tutkimuksen on toteuttanut Informatum Oy. Otokset ovat olleet molemmilla tutkimuskerroilla suppeat. Vuonna 2007 haamuasiointin avulla toteutettuja havainnoivia asiakaskohtaamisia on toteutettu 10 ja vuonna 2009 asiakaskohtaamisia on toteutettu yhteensä 25. Yhtäläisenä tekijänä näiden tutkimusten yhteenvedoista nousee esiin se, että asiakkaan sen hetkiseen elämäntilanteeseen ei paneuduta kokonaisvaltaisesti ja asiakasta koskevat ratkaisut jäävät usein yleiselle tasolle. (Kela Etelä-Suomi, 2009. Palvelun laatu-tutkimus.)

Mystery Shopping -menetelmä on Kelassa vielä uusi toimintatapa arvioida palvelun laatua. Kelan vuosittain tekemät Barometrikyselyt puolestaan ovat olleet Kelalla käytössä useiden vuosien ajan. Kyselyjen avulla Kela seuraa vuosittain Kelan asiakkaiden asiakastyytyväisyyttä. Kelan itse tekemien barometrikyselyjen ohella Kela käyttää kansainvälisen TNS-konsernin tekemiä gallup-kyselyjä, jotka ulkopuoliset haastattelijat suorittavat satunnaisella otannalla Suomen väestöstä. Vuoden 2009 barometrikyselyn perusteella 61,3 % toimistossa asioivista asiakkaista oli erittäin tyytyväisiä ja 32,2 % melko tyytyväisiä Kelan antamaan asiakaspalveluun. Vain 0,4 % palautteesta oli erittäin kielteistä ja 0,9 % melko kielteistä palautetta Kelan toimistoissa annettavasta palvelusta.

Asiakkaiden kokemus palvelun laadusta oli myönteisempää asiakaspalvelutapah-tuman jälkeen kuin ennen asiakaspalvelua. Kelan Barometrikyselyn ja TNS gal-lup-kyselyn arviot (KUVIO 3) Kelan asiakaspalvelun laadusta vaihtelevat hieman siten, että Barometrikysely sai paremmat arvosanat kuin gallup-kyselyn tulokset. Asiakkaiden käsitys Kelan palvelusta, kuten ystävällisyydestä ja toimistosta saatavasta avusta, oli vuosien 2005–2009 välillä erittäin hyvä. Yli 90 % vastaajista oli pitänyt Kelan palvelun tasoa hyvänä. (Kela-barometri 2009, 7-9.)



KUVIO 3. ASIAKASTYYTYVÄISYYS Kelan palvelun yleisarvosana vuosina 2004–2009

Kysymys v. 04: Kun ajattelette käyttämiänne paikallisia palveluja, millaisen arvosanan antaisitte niistä?

Kysymys v. 05–09: Minkä arvosanan antaisitte tällä asiointikerralla saamallenne palvelulle kokonaisuutena?

2.4 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena on parantaa Päijät-Hämeen vakuutuspiirin välitöntä asiakaspalvelun laatua siten, että annettu palvelu on Kelan strategian mukaisesti julkisen sektorin parasta palvelua Suomessa ja palvelu annetaan asiakkaille asiakkaan elämäntilannelähtöisesti.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Päijät-Hämeen vakuutuspiirin välittömän asiakaspalvelun laadun nykytilaa. Nykytilan kartoituksessa käytetään Mystery Shopping -menetelmää. Toisena tavoitteena opinnäytetyössä on kehittää välittömän asiakaspalvelun laatua yhteistyössä palveluneuvojen kanssa. Keinoina asiakaspalvelun laadun kehittämisessä käytetään oppivaa organisaatiota, jonka avulla luodaan puitteita ja keinoja palveluneuvojen oman työn kehittämiseksi.

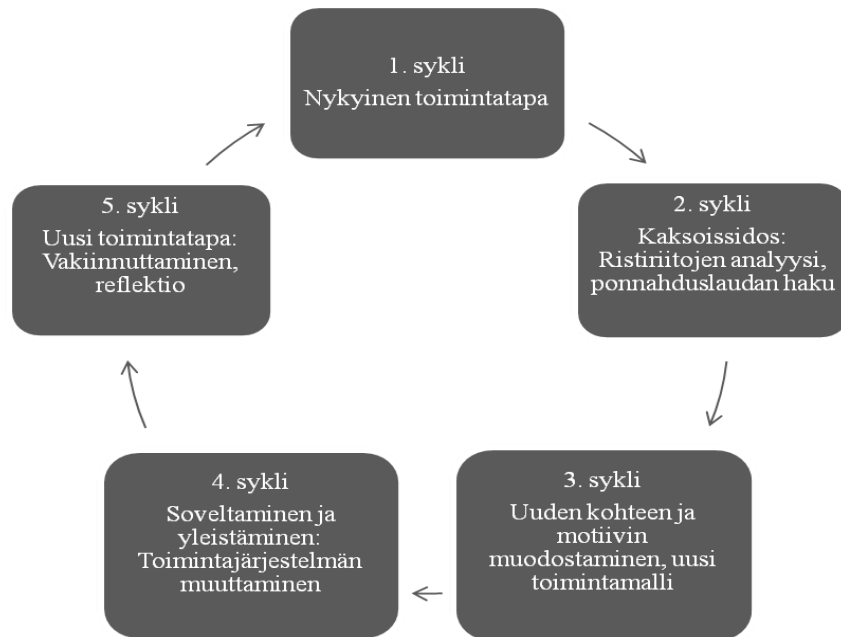
3 KEHITTÄVÄ TYÖNTUTKIMUS

Opinnäytetyön viitekehyksenä käytetään Engeströmin kehittävän työntutkimuksen lähestymistapaa. Kehittävä työntutkimus on Suomessa 1980-luvulla kasvatustieteellisessä tutkimuksessa kehitetty lähestymistapa työn ja organisaatioiden kehittämiseen ja tutkimiseen. Sen hankkeet kohdistuvat paikallisesti ja ajallisesti konkreetteihin toimintajärjestelmiin. Toiminnan analyysi on kehittävässä työntutkimuksessa monimenetelmällistä ja se edellyttää monentasoista aineistoa, kieltä, puhetta, tekstejä sekä tapahtumien, tekojen ja vuorovaikutuksen havainnointia. Toiminnan analyysissä ei kehittävässä työntutkimuksessa tapahdu vastakkainasettelua määrällisen ja laadullisen menetelmien välillä. Kehittämishankkeet voivat tuottaa tuloksenaan konkreettisia muutoksia työtoiminnassa, laadullisia ja määrällisiä havaintoja tai käsitteitä ja malleja, jotka ovat syntyneet kyseistä työtä koskevaan yleiseen hypoteesiin. (Engeström 2002, 11–18; Engeström 1995, 11, 74, 155.)

Kehittävässä työntutkimuksessa ekspansiivisella oppimisella tarkoitetaan sitä, että toimintajärjestelmän sisäisiä ja sen välisiä ristiriitoja pyritään ratkaisemaan ja luomaan uusia toimintamalleja työyhteisön sisällä. Kehitystyössä ekspansiivinen oppiminen on pitkäaikainen, monivaiheinen ja yhteisöllinen prosessi, jonka aikana tavoitteena on oppia uusi työtapa. Ekspansiivisen oppimisen logiikka ei ole suoraviivainen, ainutkertainen ja ennalta määrättyyn kehitystavoitteeseen pyrkivä. Kehittävää työntutkimusta voidaan kuvaila prosessiksi, joka etenee syklimäisesti ja joka johtaa toimintajärjestelmän laadulliseen muuttumiseen. Tutkimuksen tehtävänä on saattaa sykliä eteenpäin väliintuloilla ja tuottaa työntekijöille konkreettista havaintoaineistoa työntekijöiden omasta työstään, siinä esiintyvistä mahdollisista häiriöistä ja uusista ratkaisuista. Lisäksi kehittävän työntutkimuksen ekspansiivinen oppiminen pyrkii asettamaan työntekijöille tehtäviä oman työn arvioimiseksi sekä uuden toimintatavan muodostamiseksi sekä sitä sovellettavaksi. Tutkimus pyrkii myös antamaan työntekijöille työkaluja, joiden avulla tehtäviä voidaan toteuttaa. Kehittävän työntutkimuksen aikana tallennetaan tapahtumat ja saatu aineisto. Tutkijan tehtävänä on toimia aktiivisena tapahtumiin puuttujana, niiden

tallentajana ja kriittisenä erittelijänä. Tutkijan tulee arvioida myös omaa toimintaansa kriittisesti. (Engeström 2002, 88, 126–127, 157.)

Kehittävässä työntutkimuksessa voidaan käyttää ekspansiivisia oppimissyklejä (KUVIO 4.). Tilanteen alkuvaiheessa, ensimmäisessä syklissä on kyseessä suhteellisen vakiintunut toimintapa, jossa uudet ajatukset ja työtavat esiintyvät lähinnä yksilöllisinä poikkeuksina. Tällöin puhutaan myös tavoitetilasta, jossa työntekijät eivät tiedä mitä haluavat. Tyytymättömyys saattaa kasvaa, vaikka selkeää muutostarvetta ei vielä osata tuoda esille. Toisessa syklissä eli kaksoissidosvaiheessa on syntynyt ristiriitoja ja uudet asiat koetaan ylivoimaisiksi. Tämä edellyttää analyysia, ristiriidan käsitteellistä hallintaa. Analyysissä pyritään tunnistamaan ristiriidat ja löytämään uudenlaisia ratkaisuja. Kolmannessa syklissä uuden kohteen ja motiivin hahmottamisessa ja uuden toimintamallin muodostamisessa työyhteisön jäsenet suunnittelevat uutta ratkaisua. Uuden hahmottaminen nähdään uuden toimintatavan motivaation tuojana. Olennaista on työyhteisön suorittama oman toiminnan ristiriitojen analyysi. Seuraavassa syklissä otetaan kolmannen vaiheen ideat ja suunnitelmat käyttöön. Tämä toteutetaan usein strategisten osaratkaisujen kokeiluna ja myöhemmin asteittaisesti työyhteisön kattavana muutoksena. Tässä vaiheessa esiintyy usein muutosvastarintaa. Näiden ratkominen käytännössä muodostaa uutta toimintamallia. Viimeisessä syklissä vakiinnutetaan ja arvioidaan uusia käytäntöjä systemaattisesti. Nämä voivat olla näkymättömiä sosiaalisen kanssakäymisen muotoja, ajattelutapoja. (Engeström 1987,189.)



KUVIO 4. Kehittävän työntutkimuksen sykliset vaiheet (Engeström 1987,189).

Opinnäytetyö tehdään kehittävänä työntutkimuksena, jossa käsitellään Engeströmin teorian mukaisesti eri syklien vaiheet. Nykyinen toimintatapa kuvaa Kelan asiakaspalvelun laatua ennen kehittämishankkeen alkamista. Toisessa syklissä kuvataan Mystery Shopping -menetelmän avulla asiakaspalvelun puutteita ja kehittämistarpeita. Mystery Shopping -käynneillä hyödynnetään Kelan käytössä olevaa palvelumallia Kelan asiakaspalvelun laadun seuraamiseksi. Kehittämistyötä toteutetaan kolmannessa syklissä palveluneuvojien kanssa, jolloin palveluneuvojat ovat aktiivisessa roolissa palvelun kehittämisessä. Tällöin järjestään palveluneuvojille kehittämistapaamisia, joissa käsitellään edellisestä syklistä saatuja analyyskejä laadusta palvelun laadun kehittämiseksi. Laadun kehittämisessä hyödynnetään oppivan organisaation teoriaa, jonka avulla luodaan puitteita ja keinoja palveluneuvojien oman työn kehittämiseksi. Tämän jälkeen neljännessä syklissä Päijät-Hämeen vakuutuspiirille esitellään suunnitelma, jonka avulla palvelun laatua voidaan vakuutuspiirissä jatkossa kehittää. Viimeisessä syklissä Päijät-Hämeen vakuutuspiirin tehtävänä on ottaa käyttöön kehitystyöstä nousseita asioita ja muodostaa niistä uutta toimintatapaa.

Engeström (2002, 126 – 30) nostaa esille, että hänen kehittävää työntutkimusta kohtaan on esitetty kritiikkiä muun muassa siitä, että tutkimuksen syklien pätevyyttä voidaan testata vain viemällä se läpi kokonaisuudessaan. Lisäksi kehittävän työntutkimuksen syklisyyttä on kritiikin mukaan pidetty liian raskaana toteutettavaksi käytännössä, eikä sen katsota sopivan pienten muutosten tarkasteluun. Engeström näkee kuitenkin, että pätevyyden osoittaminen tapahtuu pitkän ajan kuluessa ja on tärkeää saada analyyseja sekä kokonaisuudesta että sen osista. Syklimallia voidaan pitää käsitteellisenä kehyksenä myös jonkin osavaiheen käsittävien tapahtumaketjujen ja interventioiden hahmottamiseksi. Syklimallin avulla voidaan hahmottaa missä vaiheessa kulloinkin työyhteisössä ollaan ja mikä merkitys interventiolla on työyhteisölle. Kehittävän työntutkimuksen syklit nähdään vaativampina, kuin pelkkä organisaation konsultointi. Muutokset ovat aina työyhteisössä raskaita projekteja, mutta syklimallia voidaan hyödyntää eriasteisella panostuksella ja intensiteetillä. Tutkija voi käydä läpi sen osuuden sykleistä, jotka koskettavat sen hetkistä tilannetta työyhteisössä. Kuitenkin on tärkeää ymmärtää syklin kokonaisuus ja löytää oikea syklin vaihe kehitettävälle työyhteisölle. . (Engeström 1995, 126–130.)

4 LAATU JA OPPIVA ORGANISAATIO OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTANA

Tässä opinnäytetyön osiossa käsitellään laatua, laadun kehittämistä ja sen hallintaa sekä oppivaa organisaatiota. Näiden lisäksi tässä osiossa avataan työn keskeisiä käsitteitä palvelun laatu, asiakkuus ja asiakaspalvelu. Laadun kehittämistyössä puolestaan hyödynnetään oppivan organisaation teoriaa, joka liittyy uutta tietoa vanhojen työtapojen muutoksiin. (Sarala & Hätönen 2000, 20).

4.1 Laadun määritelmä

Laadun käsitteestä on olemassa lukuisia eri näkökulmasta tehtyjä määritelmiä, jotka saattavat poiketa toisistaan huomattavasti ja laatua on usein vaikea hahmottaa. Kukin näkökulma suuntaa laadun painopisteen johonkin organisaation toimintoon, tulokseen tai sidosryhmään. Pääsääntöisesti laatu merkitsee jotakin hyvää, ainakin kyseistä tuotetta tai palvelua käyttävän henkilön kannalta. (Oulasvirta 2007, 152; Pesonen 2007, 35.) Silénin (1997, 13–14) mukaan laadun käsite on kehittynyt alkuperäisestä tuotteen virheettömyydestä kokonaisvaltaiseksi liikkeenjohtokäsitteeksi. Hänen mukaansa laatu käsitetään yrityksen laaja-alaiseksi kehittämiseksi, jonka tavoitteita ovat asiakkaiden tyytyväisyys, kilpailukyvyyn säilyttäminen ja kannattava liiketoiminta.

Laatu voidaan myös määritellä prosessiksi, joka korostaa tietoista pyrkimystä laadun virheettömyyteen organisaation kaikissa toiminnoissa. Laatutyössä korostuu kokonaisvaltaisuus, laaja ymmärrys, asiakkaiden tarpeiden ja odotusten kohtaaminen sekä erityisesti johdon ja työntekijöiden sitoutuminen yhteistyöhön ja toimintaan. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 29.) Yhteistä lähes kaikille laatua koskeville määritelmille on se, että keskeisenä niissä on asiakasnäkökulma. Laadun kehittämisessä on lähes aina kyse asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tyydyttämisestä. (Pesonen 2007, 36.)

Kun laatua tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta, laatu on asiakkaan muodostama näkemys palvelun onnistuneisuudesta ja asiakas toimii laadun tulkitsijana. Laatu on tavallaan asiakkaan asenne organisaatiota ja sen tarjoamia palveluja kohtaan. (Ylikoski 1999, 118.) Yhtenä laadun haasteena ilmeneekin se, että kaikilla henkilöillä, jotka ovat tavalla tai toisella sidoksissa palveluun, on oma subjektiivinen käsityksensä laadusta. Käsitys laadusta on riippuvainen myös muun muassa ajasta ja organisaatioon liittyvistä asioista (Tuomola-Karp 2005, 19.) Pesosen (2007, 36) mukaan palvelun tuottajan tulee ammattilaisena tietää, mitä asiakas haluaa ja itse asiassa palvelun tuottajan tulee tietää se vielä paremmin kuin asiakas itse tietää. Koska asiakkaan kokemus laadusta muodostuu sekä siitä, mitä asiakas saa palvelun lopputuloksena, että siitä miten palveluprosessi sujui, on palveluorganisaation

henkilöstön ja asiakkaana olevan henkilön välinen vuorovaikutus erityisasemassa. (Ylikoski 1999, 118.)

4.2 Palvelun laatu

Kuten laatu, myös palvelun laatu on vaikea määrittää lyhyesti. Tavaroiden ja esineiden laadun määrittäminen liittyy perinteisesti niiden teknisiin ominaisuuksiin. Tavaroiden ja palveluiden erilaisista tuntomerkeistä johtuen palvelun laadun määrittelyssä ei voida käyttää täysin samoja keinoja kuin tuotteiden laadun määrittelyssä. (Grönroos 2009, 98.) Ylikosken (1999, 118) mukaan palvelun laatua voidaan käsitellä, kun ymmärretään asiakkuuden merkitys ja tärkeys sekä huomioidaan asiakkaan näkemys saadusta palvelun laadusta.

Grönroos (2001, 142) määrittelee palvelun laadun riippuvan organisaation strategiasta ja asiakkaiden odotuksista, ja nämä kaksi tekijää ovat kiinteästi sidoksissa toisiinsa. Organisaation tehtävänä on itse luoda ja määritellä palvelun laadun kriteerit. Organisaation yhteiset laatuksiteerit mahdollistavat laadukkaampien palveluiden tuottamisen organisaatiossa. (Möller, Rajala & Svahn 2006, 68.) Palvelun laadukkuus tai laaduttomuus on kuitenkin aina viime kädessä asiakkaan kokemus palvelutilanteesta. Asiakkaan arvioinnin perustana on usein palvelukokemus ja palvelutilanteesta syntynyt tunne, johon liitetään palvelusuoritteeseen liittyviä odotuksia ja käytännön havaintoja. Palvelutilanne on vuorovaikutustilanne, jossa työntekijä ja asiakas ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja se, mitä tässä vuorovaikutustilanteessa tapahtuu palvelutilanteen aikana, vaikuttaa asiakkaan kokemaan palvelun laadun tasoon. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 44.) Palveluntarjoajalla on usein hieman eriävä näkemys palvelun onnistumisesta ja palveluntarjoaja arvioi palvelua aina omien kriteerien mukaisesti. Arvioinnin perustana toimii usein käytetyt voimavarat ja asiakkaan kokemus unohdetaan. (Rissanen 2005, 17.)

Käsitteenä asiakkuus kuvastaa asiakkaiden syvintä olemusta, johon liittyy kaksi osapuolta, asiakas ja työntekijä. Asiakkuus on näiden osapuolten yhteistyötä eli

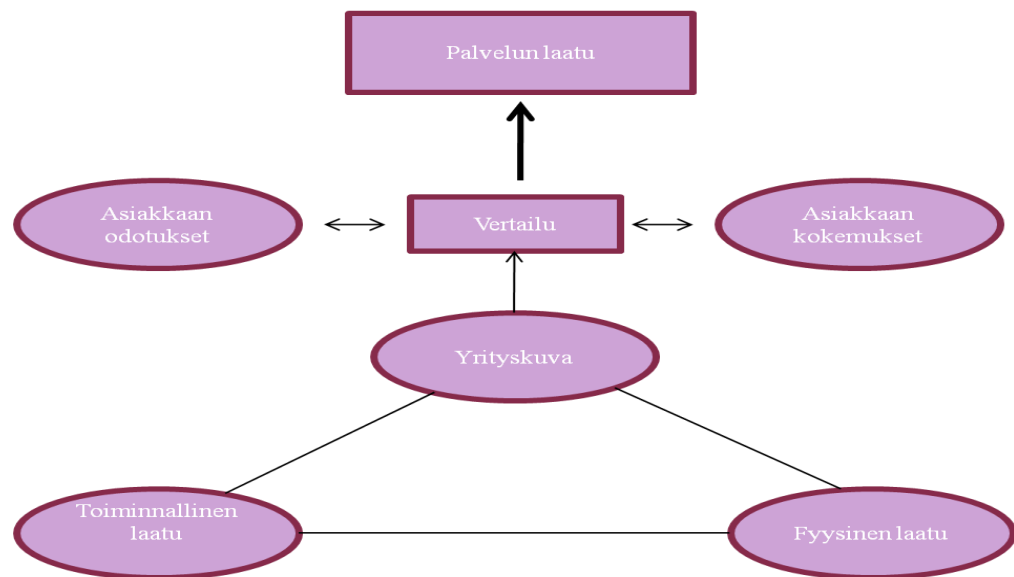
vaihdantaa, jossa vastavuoroisesti asiakas ja työntekijä suorittavat oman osansa. Asiakkuuteen liittyy laadullisia miellehtymiä kuten luottamusta, toisen osapuolen arvostusta sekä pitkäaikaista ja johdonmukaista yhteistyötä. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Hager 1999, 19.) Työntekijän ja asiakkaan välinen luottamus ei kohdistu vain yksittäiseen työntekijään vaan määrittää asiakkaan kuvaa koko palvelua tuottavasta organisaatiosta (Häkkinen & Uski 2006, 12). Avoin vuorovaikutus ja asiakkaan nykytilan sekä tulevien tarpeiden tiedostaminen ovat asiakkuuden toimivuuden tärkeitä perusteita. Palveluhenkisen huomioimisen onnistuminen luo asiakkuuteen luontevan toista arvostavan ja luottamusta herättävän ilmapiirin, jonka avulla asiakkaalle voidaan näyttää, että hänen tarpeistaan ollaan todella kiinnostuneita. (Ylikoski 1999, 38, 41).

Asiakaspalvelu on toimintaa toisen ihmisen – asiakkaan – hyväksi. Se merkitsee aina uuden, erillisen kokemuksen luomista asiakkaalle. Asiakas odottaa saavansa palvelua, mutta luonnollinen ja hyvin sujuva asiakaspalvelu voi ylittää asiakkaan odotukset siten, että asiakas ei edes aina välttämättä tiedosta palvelun olemassaoloa. Hyvän asiakaspalvelun avulla ammattitaitoinen työntekijä osaa kohdentaa oikeat palvelut asiakkaalle. (Hämäläinen 1999, 20.) Asiakaspalvelun tehtävänä on saada asiakas tyytyväiseksi, kokemaan laatua. Tärkeää on myös se, että asiakas kokee saavansa asiantuntevaa, luotettavaa ja juuri hänen elämäntilanteeseensa paneutuvaa palvelua. Asiakkaan näkökulman ymmärtäminen, empatia, on asiakaspalvelutaidoista tärkein. Onnistunut asiakaspalvelu takaa tyytyväisen asiakkaan, joka kokee saaneensa hoidettua ja ratkaistua omat asiansa itseään miellyttävällä tavalla (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 59).

4.3 Palvelun laatuun vaikuttavat tekijät

Palvelun laatuun vaikuttavat asiakkaan odotukset ja kokemukset, jotka muokkaavat asiakkaan näkemystä palvelun laadusta (KUVIO 5.) (Rissanen 2005, 256). Tähän näkemykseen vaikuttavat ennen kaikkea organisaation toiminnallinen laatu ja fyysinen laatu, jotka muodostavat organisaation yrityskuvan. Asiakkaiden odotuksiin vaikuttavat heidän omat tarpeensa, muiden asiakkaiden jakamat palvelu-

kokemukset sekä markkinointi kuten mainonta. Toiminnallinen laatu koostuu henkilökunnan käyttäytymisestä, palvelualltiudesta, ilmapiiristä ja kontaktihenkilöiden asenteista. Fyysiseen laatuun kuuluvat yrityksen tekniset ratkaisut, asiakas-tilat sekä koneet ja laitteet. Yrityskuva on asiakkaille muodostunut mielikuva yrityksestä ja siihen vaikuttaa lukematon määrä asioita, joista vain osaan yritys voi suoraan vaikuttaa. (Leppänen 2007, 136–137.)



KUVIO 5. Palvelun laatuun vaikuttavat tekijät (mukaillen Leppänen 2007, 135–136; Rissanen 2005, 256).

Pesosen (2007, 33–34) mukaan työntekijä on avainasemassa vaikuttamaan positiivisesti asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta. Jotta työntekijä suoriutuu työtehtävistä asiakaspalvelutilanteissa laadukkaasti, tulee työntekijän hallita palvelu ja koko organisaation arvot ja tavoitteet, valmistautua asiakaspalvelutilanteeseen ja asiakkaan kohtaamiseen sekä olla tilanneherkkä ja luova palvelutilanteen aikana. Tärkeää on, että työntekijällä on kyky, halu ja mahdollisuus palvella asiakasta. Palvelu syntyy palvelutilanteessa ja se annetaan asiakkaalle samalla hetkellä. Palvelutilannetta ei voi perua, sitä ei voi toistaa. Palvelutilanteen tulee onnistua ensimmäisellä yrittämällä ja joka kerta, jotta asiakas kokee saamaansa palvelun laadukkaana.

Palvelun laadun ulottuvuudet: Pätevyys ja ammattitaito, luotettavuus, uskottavuus, saavutettavuus, turvallisuus, kohteliaisuus, palvelualttius, viestintä, asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen sekä palveluympäristö vaikuttavat asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta. Näissä palvelun laadun korostuvat palvelun tuottamiseen eli palveluprosessiin liittyvät laatutekijät. Lähes kaikki liittyvät tavalla tai toisella siihen, miten asiakasta palvellaan. (Rissanen 2006, 17, 215–216; Ylikoski 1999, 126, 129.) Se kuinka luotettavaa palvelu on, vaikuttaa ulottuvuudesta kuitenkin eniten siihen, kuinka laadukkaana palvelua pidetään. Virheetöntä palvelua pidetään erinomaisen palvelun merkkipaaluna ja siihen organisaation tulee ehdottomasti pyrkiä. Kuitenkin jopa erinomaisesta palvelun laadustaan maineikkaat yritykset tekevät joskus virheitä. Koska palvelu toteutetaan asiakkaan läsnä ollessa, inhimilliset virheet ovat väistämättömiä. Virheen tehokas korjaaminen voi palauttaa asiakkaan luottamuksen. Kun palvelua ei tuoteta heti ensimmäisellä kerralla oikein, palvelun laadun ulottuvuudet nousevat esiin. Tällöin asiakas kiinnittää näihin ulottuvuuksiin huomiota ja asiakaspalvelijan toiminta virheen tapahduttua ratkaisee, menettääkö asiakas luottamuksen organisaatioon vai säilyykö luottamus. (Berry & Parasuraman 1991, 34, 46, 54.)

4.4 Laatutyö ja laadun kehittäminen

Laatutyö ja laadun kehittäminen kohdistuu ennen kaikkea prosessien eli toiminnan varmistamiseen ja tehostamiseen. Laatutyön avulla katsotaan miten prosessit toimivat, saavuttavatko ne tarkoitettuja tuloksia. Jos prosessien toimivuudessa ilmenee hankaluuksia tai epäkohtia, niihin puututaan ja toimintaa täsmennetään. (Pesonen 2007, 16–17.) Laadun kehittäminen on jatkuva prosessi, joka lähtee liikkeelle organisaation johdon toimesta. Tavoitteena on asiakastyytyväisyyden ja suorituskyvyn parantaminen sekä laatukustannusten madaltuminen. (Lecklin 2002, 51.) Yksi tärkeä syy laatutyölle ja laadun kehittämislle liittyy henkilöstöön ja henkilöstön tyytyväisyyteen organisaatiossa. Henkilöstön tyytyväisyys etenkin asiantuntijaorganisaatiossa on erittäin tärkeää, sillä ihmiset tekevät parhaansa vain

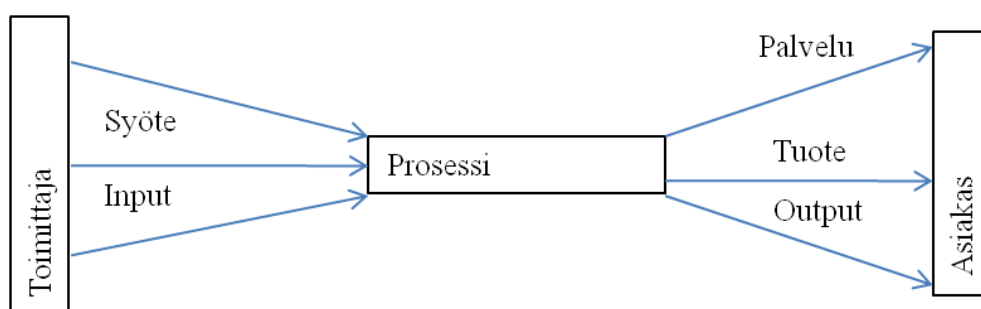
olleessaan tyytyväisiä olosuhteisiin ja koko organisaation toimintaan. (Pesonen 2007, 16–17.)

Laatu ei ole pelkästään asiakkaan kokemaa palvelun laatua, vaan laatu käsitetään myös organisaation laaja-alaisena kehittämis- ja johtamistyönä, jonka tavoitteena on tehdä organisaation toiminnasta kannattavaa ja kilpailukykyistä. Laadulla tarkoitetaan myös organisaation kokonaisvaltaista työtä tuotteen laadun, toimintaprosessien ja asiakasyhteyksien kehittämiseksi. (Silén 2001, 15–16.) Lumijärven ja Jylhäsaaren (2000, 27 - 28) määrittelyn mukaan laatutyössä laatujohtamisella pyritään parantamaan tuotteen tai palvelun laatua ja lisäämään asiakkaiden tyytyväisyyttä perinteisten johtamiskäytäntöjen uudelleen rakentamisen kautta. Laatujohtaminen voidaan kuvata johtamisen filosofiaksi, joka pyrkii jatkuvan kehittämistyön avulla saamaan käytössä olevista resursseista ja mahdollisuuksista parhaan mahdollisen hyödyn.

Organisaation laatua kehitettäessä johdon tulee kiinnittää erityistä huomiota henkilöstön työroolien selkeyteen. Laatutyössä ja laadussa on tärkeää, että organisaation tehtävä – ja roolisuhteet ovat selkeitä, eli jokainen tietää, mitä häneltä odotetaan ja mitkä ovat hänen tehtävänsä. (Mäki 2000, 274.) Laatutyön onnistumisen kannalta myös työntekijöillä tulee olla riittävää osaamista sekä ymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja toiveista. Lisäksi työntekijöillä edellytetään olevan tietoa toiminnan laadun kriteereistä sekä niiden toteutumisesta, mutta samalla työntekijöiden edellytetään hallitsevan toiminnan tehokkuuteen liittyviä tilanteita ja tavoitteita. Esimiehen tulee selittää työntekijöille toiminnan erilaisia taustoja, vaikutuksia ja tavoitteita sekä luoda työyhteisössä keskustelun mahdollisuudet. Osaamisen selkiyttämiseksi esimiehille on määritelty kolme tehtäväryhmää, jotka ovat tavoitteiden määrittäminen, toimivien käytäntöjen luominen ja toiminnan arviointi. (Viitala 2002, 188–189.)

Laadun kehittämisen ja kehitystyön voi organisaatiossa käynnistää jokin pieni tai suuri asia ja se voi alkaa myös eri nopeudella, vähitellen kypsymällä tai kertainnostuksella. Organisaatioilla on olemassa neljä erilaista tapaa lähteä liikkeelle laadun kehittämisessä, riippumatta siitä mikä on ollut laadun kehittämisen käyn-

nistävä tekijä. Aloitus voi tapahtua prosessien, mittareiden, oman toiminnan parantamisen tai henkilökohtaisen laadun kautta. (Pesonen 2007, 177–178.) Prosessilla tarkoitetaan toisiinsa liittyvien tapahtumien tai tehtävien ketjua, joita tapahtuu muun muassa luonnossa, yhteiskunnassa, tuotantoelämässä, ajattelussa ja vuorovaikutuksessa. (Laatuakatemia.) Asiakkaan tarpeet käynnistävät prosessin ja prosessi myös päättyy asiakkaaseen. Olennaista on, että prosessin tehtävät voidaan määritellä ja niitä voidaan myös mitata, jolloin tiedetään saiko asiakas sen mitä palvelulta odotti saavansa. Prosessi ei ole kertaluontoinen suoritus vaan prosessin tullessa päätökseen, se alkaa aina alusta. Kuviossa 6 on esitelty prosessin määrittely. Prosessin toimiessa prosessiin menee sisään syöte, joka saadaan toimittajilta (input) ja prosesseissa ovat jo valmiina sisällä resurssit. Kun syöte ja resurssit yhtyvät oikealla tavalla, muuttuvat syötteet prosessissa tuotteeksi tai palveluksi (output) ja ne siirtyvät asiakkaalle. (Laamanen 2005, 20; Pesonen 2007, 129.)



KUVIO 6. Prosessin määrittely (Laamanen 2005, 20).

Prosessit ovat luonteelta erilaisia ja niistä voidaan käyttää erilaisia nimityksiä. Ne voidaan jakaa ydin-, tuki-, avain-, osa- ja alaprosesseiksi. Ydinprosessit ovat yhteydessä ulkoiseen asiakkaaseen ja ne ovat usein organisaation pääprosesseja. Organisaation sisäisiä prosesseja kutsutaan tukiprosesseiksi. Niillä ei välttämättä ole suoraa kontaktia ulkoiseen asiakkaaseen. Avainprosesseihin kuuluvat organisaation kaikki ydinprosessit ja osa tukiprosesseista. Ne ovat yrityksen tärkeimpiä prosesseja, ja niiden katsotaan liittyvän organisaation menestystekijöihin. Osa- ja

alaprosessit ovat alemmalla tasolla olevia prosesseja prosessihierarkiassa. (Lecklin 2002, 144; Pesonen 2007, 131.)

Tuotteet ja palvelut syntyvät aina prosesseissa, myös laatu syntyy prosesseissa (Lillrank 1998, 25.) Prosessia parantamalla voidaan parantaa myös laatua. Jos prosessissa on ongelmia, tulee lopputuloksen sijasta tutkia prosessia, jotta jatkossa voidaan parantaa prosessissa syntyvää palvelua tai tuotetta. Kun prosessia tutkitaan, voidaan mahdolliset virheet ja epäkohdat havaita jo ennen, kuin ne edes syntyvät. (Harry & Schroeder 2000, 74.) Yhtenä ongelmana Gröönroos (2009, 144–146) näkee sen, että organisaation palvelun laatuvaatimukset eivät ole yhdenmuukaisia johdon laatuodotusten kanssa ja tämä voi aiheuttaa ongelmia niin prosessiin kuin palvelun laatuunkin. Syynä tähän saattaa olla suunnittelun puutteellisuus tai suunnittelun huono johtaminen. Organisaatiosta saattaa puuttua selkeä tavoiteasettelu tai ylin johto ei tue palvelun laadun suunnittelua riittävästi. Johdon ja palvelu- ja toimittavien työntekijöiden on sitouduttava laatuvaatimuksiin ja laadun kehittämiseen. Parhaiten se onnistuu tekemällä suunnitteluvaiheessa yhteistyötä palvelun todellisten toimittajien eli asiakaspalvelun palveluneuvojien kanssa. Yhdessä luodut tavoitteet lisäävät työntekijöiden halukkuutta prosessien ja sitä kautta palvelun laadun kehittämiseen. Lecklinin (2002, 149–150) mukaan kolmivaiheisessa kehittämisvaiheessa prosessin työstäminen lähtee liikkeelle nykytilan kartoituksesta. Prosessin nykytilan kartoitukseen kuuluvat prosessin tunnistaminen ja kuvaaminen. Kaksi muuta vaihetta ovat prosessianalyysi ja prosessin parantaminen. Prosessin kuvaaminen helpottaa organisaatiossa tapahtuvan käytännön työn esittämistä. Kuvaaminen auttaa työntekijöitä ymmärtämään kokonaisuutta ja samalla antaa mahdollisuuden itseohjautuvuuteen. (Laamanen 2005, 23.)

Prosessiajattelussa lähdetään liikkeelle aina asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Organisaation on mietittävä, millaisilla palveluilla asiakkaan tarpeet voidaan tyydyttää. (Laamanen 2005, 21.) Tavoitteena on, että prosessiajattelun avulla kaikki työntekijät saadaan ymmärtämään kokonaisuus ja heidän osuutensa siinä. Tärkeintä on, että prosessit ja niiden tulokset ovat organisaation rajapinta asiakkaisiin, eivät toiminnalliset yksiköt. Prosessien kuvaaminen, kaavioiden ja tekstien laadinta ovat vain osa prosessiajattelua, mutta näiden lisäksi siihen liittyy koko organi-

saation toimintaedellytysten pohtimista ja oman vision ja strategian kannalta optimaalisten rakenteiden hakemista. (Moisio 2004.) Laadun oppimista käsittelevässä väitöskirjassa Turjanmaan (2005, 99) mukaan kannattaa organisaatiossa hyödyntää prosessikuvauksia, koska prosessiajattelu perustuu käytännönläheisyyteen ja se on loogisesti etenevä systemaattinen ja joustava laadukkaan toiminnan malli. Toiminnan ja prosessikuvausten yhteydessä kiinnitetään huomiota jatkuvaan laadun oppimiseen ja toimintatapojen parantamiseen. Toimintojen kuvaaminen täydentyy ja tarkentuu jatkuvasti organisaation johdon ja henkilöstön toiminnan ja välineellisen sekä erityisesti vuorovaikutuksellisen ja kokemuksesta oppimisen kautta.

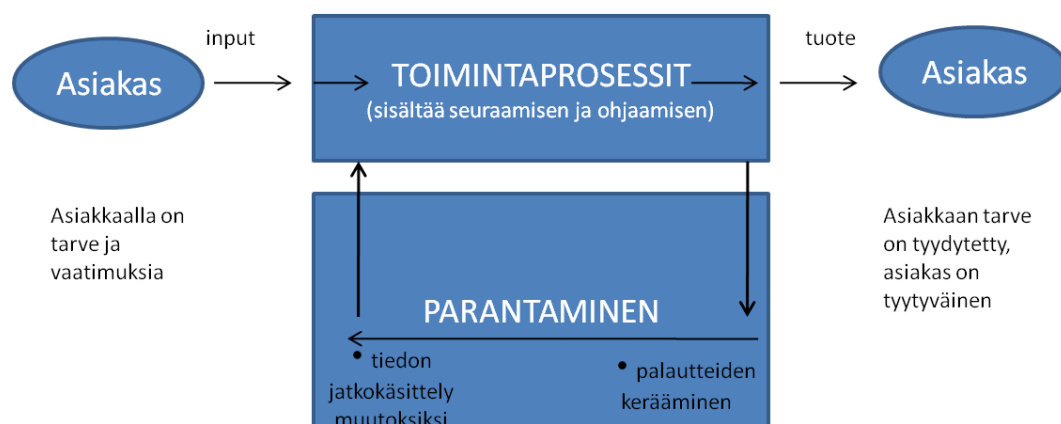
Tervonen (2001, 192) kirjoittaa väitöskirjassaan, että laadun kehittämiseen tulisi ottaa koko henkilöstö mukaan. Tämä tulisi toteuttaa erilaisten laadun kehittämismenetelmien avulla ja laaja-alainen tiimitoiminnan soveltaminen on yksi keino tähän. Organisaation henkilöstöä kannattaa hyödyntää myös toimintaprosessien kehittämisen yhteydessä. Henkilöstöä tulisi kannustaa ja tukea kehittämään osaamistaan monipuolisesti. Tämä on tärkeää siksi, että pystyttäisiin paremmin vastaamaan jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin. Tervonen näkee myös syvällisen ja laaja-alaisen yhteistyön asiakkaiden suuntaan järkevänä. Tämän avulla pystytään paremmin varmistamaan olemassa olevat asiakassuhteet ja tunnistamaan asiakastarpeiden kehityssuunta. Tuntemalla tarkemmin asiakkaiden todelliset tarpeet voidaan parhaiten auttaa näitä omalla osaamisella.

4.5 Laadunhallintajärjestelmä

Laadunhallintajärjestelmä on työkalu laadun hallitsemiseksi. Laadunhallintajärjestelmän avulla pystytään järjestelmällisesti toteuttamaan organisaation määrittelyt, tavoitteet sekä suuntaukset liittyen laatuun. Käytännössä tämä tarkoittaa organisaatorakenteen, prosessien, menettelytapojen ja resurssien muodostamaa kokonaisuutta ja tämän kokonaisuuden tehokasta johtamista. (Suomen standardoimisliitto.) Lecklinin (2006, 29) mukaan laadunhallintajärjestelmä on rakenne, jonka avulla yrityksen johdon tahtotila voidaan viedä läpi koko organisaation.

Laadunhallintajärjestelmä on samanlainen kuin muutkin johtamisen järjestelmät, kuten talousjärjestelmä. Järjestelmän avulla organisaation johto, päälliköt ja työntekijät saavat tietoa, jonka perusteella organisaatiossa tehdään johtopäätöksiä ja reagoidaan, jos on aihetta reagoida. Maailmanlaajuisesti on olemassa kahdeksan laadunhallinnan periaatetta, jotka ovat asiakaskeskeisyys, johtajuus, henkilöiden huomioiminen, prosessimainen ajattelutapa, systeemiajattelu, jatkuva parantaminen, päätöksenteko, joka perustuu faktoihin sekä yhteistyösuhteet. Kaikissa organisaatioissa on olemassa jonkinlainen laadunhallintajärjestelmä, jolloin asioiden oikeasta tekemisestä on sovittu etukäteen ja asioiden toteutumista seurataan ja tarvittaessa niihin myös puututaan. (Pesonen 2007, 50–51, 79–80.)

Oikeaoppinen laadunhallintajärjestelmä vaatii toimiakseen toimintaprosessien lisäksi toiminnan parantamisen prosessit. Laadunhallintajärjestelmässä on olennaista se, että siinä on mukana toiminnan parantamisen lenkki eli niin sanottu silmukka. Tämä ketju tarkoittaa yksinkertaisuudessaan sitä, että toiminnasta kerätään ensin tietoa, jonka jälkeen kerätty tieto analysoidaan. Analysoidusta tiedosta tehdään johtopäätöksiä ja johtopäätöksistä siirrytään päätöksiin; päätös voi olla toimenpide tai sitten ei tehdä mitään. Lopuksi päätökset toteutetaan. Tämän ketjun jälkeen, seuraavalla kierroksella tulee selvittää saavutettiinko toteutetuilla parannusmuutoksilla haluttu tulos (KUVIO 7.). (Pesonen 2007, 51.)



KUVIO 7. Laadunhallintajärjestelmän kuvaus (Pesonen 2007, 51).

Jos laadunhallintajärjestelmä on käytössä organisaatiossa, tulee sen olla kuvattuna ja toiminnan on oltava sen mukaista. Laadunhallintajärjestelmässä toiminta alkaa aina syötteen sisääntulosta ja päättyy tuotteen tai palvelun ulostuloon. Organisaatiossa on kerättävä palautetietoja, analysoitava kerättyä tietoa, tehtävä päätöksiä analyysin pohjalta ja toteutettava päätökset. Parantamispäätökset kohdistuvat toimintaan ja uskotaan, että seuraavalla kerralla, kun prosessia käytetään, se tuottaa paremman tuloksen tai toimii tehokkaammin. (Pesonen 2007, 52–53.) Jotta toiminnan parantaminen ja tehostaminen onnistuu, sen vaatii myös johdon sitoutumista sekä tiedostamista palvelutarpeen luonteesta ja vaatimuksista. Johdon monimutkaiset ja jäykät vaatimukset sekä työntekijöiden sitoutumattomuus asetettuihin laatuvaatimuksiin voi puolestaan aiheuttaa ongelmia toimintaprosessien toimivuuteen ja niiden parantamiseen. Jotta toiminta on laadukasta ja tehokasta, tulee johdon luoda henkilöstölle mahdollisuudet tehdä työtä laatuedellytysten vaatimalla tavalla sekä selventää henkilöstön tehtävät, jotta henkilöstö löytää ratkaisuja ilman, että se haittaa laadukasta työsuoritusta. Myös tekniikan toimivuus tulee tarkastaa ja muuttaa järjestelmiä siten, että ne tukevat laatuvaatimusten toteuttamista ja parantavat koulutusta ja sisäistä markkinointia. (Gröönroos 2009, 144–148.)

4.6 Laadun kehittäminen oppivassa organisaatiossa

Oppivasta organisaatiosta on monenlaisia eri näkemyksiä. Senge (1990, 7) lähestyy oppivaa organisaatiota organisaationa, joka edistää organisaation jäsenten oppimista ja kehittymistä sekä kykyä muuttaa itseään yhä uudelleen ja uudelleen. Samaan näkemykseen ovat päätyneet Sarala ja Sarala (1997, 41–46), jotka nostavat esille, että oppiva organisaatio on organisaatio, joka jatkuvasti lisää omaa kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan. Sekä Senge (1990, 7) että Sarala ja Sarala (1997, 41–46) näkevät, että oppiva organisaatio on mahdollinen, koska ihmisellä on halu oppia uutta ja ihminen kaipaa uuden oppimista. Oppimisen tukeminen lisää oppivassa organisaatiossa työyhteisön kykyä kehittää ja uusia monipuolisesti kilpailukykyään. Yksilön oppiminen ei kuitenkaan automaattisesti lisää organisaation oppimista, mutta ilman yksilön oppimista organisaatiokaan ei voi oppia uutta.

Organisaation tulisikin pyrkiä edistämään jokaisen organisaation jäsenen oppimista ja kehittää ja muuttaa itseään tarpeen mukaan.

Sarala ja Hätönen (2000, 20–21) näkevät, että oppivassa organisaatiossa on liitettävä uusiin tietoihin työtapojen muutoksia, jotta työyhteisössä voi tapahtua kehittymistä. Työyhteisön kehittymisellä tarkoitetaan oppivassa organisaatiossa myös laadun parantamista, jolla lisätään asiakastyytyväisyyttä ja pienennetään laatuksennauksia. Oppivassa organisaatiossa tulee kehittymisen oltava jatkuvaa, mutta siinä on myös kiinnitettävä jatkuvaa huomiota laatuun. Parannusehdotusten tekeminen ja kehitystyöhön osallistumisen nähdään olevan koko organisaation toimintaa. Laadun parantaminen nostaa esille useita oppimistarpeita kuten lisätiedon ja tiedottamisen tarpeet.

Oppivan organisaation avaintoimintoja on esitetty kuviossa 8. Kuvion mukaisesti organisaation tulee kiinnittää huomiota työyhteisön laadun ja tuottavuuden parantamiseen sekä oppimisnäkökulman tietoiseen painottamiseen työn organisoinnissa ja toiminnan kehittämisessä. Oppivassa organisaatiossa tulisi myös olla rohkeutta kokeilla ja olla innovatiivisia uuden oppimisen suhteen. Yhteistyön tekeminen ja kokemuksesta oppimisen nähdään olevan tärkeä tekijä työtapojen muuttamisessa. Mikäli organisaatiossa havaitaan hyviä menetelmiä, tulisi niitä saada mukaan käytännön oppimisen menetelmiksi. Kuitenkaan ei tule unohtaa yksilön ja organisaation omista kokemuksista ja historiasta oppimisen tärkeyttä kehitettäessä oppivaa organisaatiota. Organisaation kehittymistä lisää myös kattava ja nopea tiedonkulku.



KUVIO 8. Oppivan organisaation avaintoiminnot (Sarala ym. 2000, 20).

Tässä opinnäytetyössä käsitellään Saralan ja Hätösen nostamia avaintoimintoja avaamalla ne seuraavissa alaluvuissa. Opinnäytetyössä on käsitelty kohtaa 3, laatua ja prosessien kehittämistä, kappaleessa 4.3.1 Laadun kehittäminen ja prosessiajattelu. Laatua ja prosessien kehittämistä ei enää avata uudelleen tässä luvussa. Oppivan organisaation avaintoimintoja käytetään ekspansiivisen oppimisen syklissä neljä, jossa kehittämistyötä on suunniteltu ja toteutettu yhdessä Kelan välittömän asiakaspalvelun palveluneuvojien kanssa.

4.6.1 Tosiasioiden tunnistaminen ja visiointi

Tosiasioiden tunnistamisella ja visioinnilla tarkoitetaan oppivassa organisaatiossa sitä, että organisaatiolla tulee olla selkeä päämäärä, jota kohti organisaatio pyrkii aktiivisella toiminnallaan. Jotta päämäärään päästään, tulee organisaatiolle asettaa visio, jota kohti jokainen työntekijä omassa työssään pyrkii. Organisaatiossa tulee olla myös selkeät arvot ja tavat toimia sekä asiakkaan toiminnan tuntemuksen tulee olla hyvää, jotta voidaan ennakoida asiakkaan tarpeita ja toiveita. (Ojala 2008, 79–80; Sarala ym. 2000, 21.) Työyhteisö voi toimia tietyn ajan itseohjautuvasti, mutta pidemmän tähtäimen tulokset vaativat, että työntekijät suuntaavat oppimisresurssinsa koko organisaation kannalta mielekkäästi. Kun organisaatiolla on selkeä visio, mihin he tulevaisuudessa suuntaavat, työntekijät voivat sitoutua aiem-

paa paremmin tavoitteiden saavuttamiseen. (Moilanen 2001, 46.) Jotta oppimista voisi organisaatiossa tapahtua yhteisen tavoitteen mukaisesti, tulee työyhteisössä keskustella erilaisista näkemyseroista ja käydä keskustelua organisaation tavoitteista ja päämääristä. Tämän avulla saadaan luotua yhteinen ymmärrys siitä, mitä kohti työyhteisö on menossa. (Turjanmaa 2005, 161; Sarala & Hätönen 2001, 21.)

Vision asettaminen on tahtotila, joka kertoo, mihin organisaatio pyrkii toiminnallaan ja miten työyhteisön tulee toimia silloin, kun organisaation visio toteutuu käytännössä. Visio tulee asettaa riittävän kauas tulevaisuuteen, jotta se voi luoda perustaa lähiajan tavoitteiden toteutumiselle. Strategisten tavoitteiden tulee olla vision mukaisia, konkreettisia ja mitattavissa olevia, jotta työntekijät pystyvät sitoutumaan näihin tavoitteisiin. Kun tavoitteet on asetettu konkreettisiksi, toimivat ne myös tavoitteiden palautteen perustana. (Krogars 1999, 18- 23.) Palautteen perusteella jokainen työntekijä voi nähdä miten hyvin tavoitteiden saavuttaminen on edistynyt. Mikäli työntekijät eivät tunne tulevaisuuden tavoitteita, ei voida olettaa, että he kykenevät myöskään sitoutumaan työyhteisön tavoitteisiin ja pystyisivät kehittämään omaa työtään sekä hankkimaan sen edellyttämiä taitoja. Työntekijöiden voidessa sitoutua riittävän kaukana olevaan tavoitteeseen, auttaa se hahmottamaan kokonaisuutta ja käsittelemään monimutkaisiakin asioita. (Ojala 2008, 192 – 193.)

Visio ja strategian toteutumisessa on olennaista, että johto sitoutuu niiden toteuttamiseen. Johdon tulisi luoda työyhteisöön sellaiset rakenteet, joissa vision mukaisia ratkaisuja ja valintoja voidaan tehdä. Tällöin organisaatiolla on mahdollisuus kehittää vision mukaista toimintaa. (Krogars 2000, 43.) Ojalan (2008, 139) mukaan henkilöstön toimintaa suunniteltaessa tulisi ottaa huomioon myös organisaation visio, strategia ja sen rakenteet. Työntekijät työskentelevät organisaation rakenteiden mukaan, jonka vuoksi on tärkeää, että organisaatiossa huomioidaan, millaisia rakenteita organisaation toiminta edellyttää. Mikäli työntekijöiden toimintaa halutaan kehittää, tulisi organisaatiossa kiinnittää huomiota myös rakenteiden kehittämiseen. Johdon tulisi omassa työssään kiinnittää erityistä huomiota organisaation rakenteiden tukemiseen, sillä organisaation rakenteet määrittävät, miten henkilöpääomaa voidaan hyödyntää ja kehittää sekä miten ihmiset toimivat.

Strategian toteutumisen ja vision saavuttamisen tarkastelu yhdessä rakenteiden kanssa ei ole riittävää, vaan tarvitaan myös seuranta, jossa seurannasta saatu tieto palautuu prosessiin ja lähtöanalyysiin (Krogars 1999, 29–31.) Lecklinin (1997, 245–250) mukaan seurannasta saatuja tuloksia tulee mitata ja käydä ne läpi yhdessä henkilöstön kanssa mahdollisimman pian mittaamisen jälkeen. Tulosten analysoinnin jälkeen työyhteisössä tulee nostaa esille organisaation kehittämiskohteet, jossa otetaan huomioon organisaation visio ja strategia. Kehittämiskohteita ei tulisi nostaa liian montaa yhdellä kertaa, jotta kehittäminen ei olisi liian monimutkainen työyhteisölle. Kehittämistoimintaa suunniteltaessa työntekijöiden on hyvä olla mukana kehittämiskeskusteluissa ja heitä tulisi ottaa mukaan organisaation kehittämistoimintaan. Kehittämishankkeet tuleekin suunnitella hyvin ja harkita tarvittavat kehittämiskohteet, sillä epäonnistuneella kehittämishankkeella aiheutetaan työyhteisölle aiempaa enemmän tyytymättömyyttä.

4.6.2 Työnkulttuuri ja ilmapiiri

Työnkulttuurilla tarkoitetaan oppivassa organisaatiossa vallitsevia toimintatapoja ja perusarvoja. Sitä kuvastavat käyttäytymisessä havaitut säännönmukaisuudet, johtaminen, vuorovaikutus ja päätöksenteko sekä organisaation rakenteet, toiminnan tavoitteet ja toiminnan mittaaminen ja sen keinot. Työnkulttuurin muutosta ja ilmapiirin kehittymistä saadaan aikaiseksi, kun johtamiselle ja organisaation toiminnalle löydetään yhteinen arvoperusta, johon koko työyhteisö aidosti sitoutuu. (Sarala ym. 2000, 21.) Arvoperusta helpottaa visioon sisältyvän tavoitetilan ymmärtämistä ja ne ohjaavat työntekijöitä itseohjautuvuuteen ja henkilökohtaisen merkityksen löytämiseen työssä, sekä tehostavat organisaation tuotantoprosessia. Organisaatiot, joiden olemassaolon oikeutus perustuu yhteiskunnalliseen palvelutehtävään, edustavat aina jonkin asteista rationaalisuutta arvovalinnoissa. Tällöin myös Kelan yhteiset arvot ovat jossain määrin hyötyä tavoittelevia. (Kirveskari 2003, 15, 107). Työnkulttuurin kehittäminen voi toteutua esimerkiksi tiimityön kehittämisenä sekä yhdessä oppimisena. Kehittämiseen liittyy johtamiskulttuurin uudistaminen ja tiedonkulun kehittäminen. (Turjanmaa 2005, 161.)

Työyhteisön muuttumista kohti oppivaa organisaatiota voidaan tukea luomalla työyhteisön ilmapiiri hyväksi. Berry (1998, 363) tarkoittaa ilmapiirillä kahta seikkaa. Ensinnäkin se kuvaa organisaation asenneilmastoa ja toiseksi se kuvaa sitä, kuinka paljon organisaatio tukee työntekijöitään. Salosen (2009, 220–221) mukaan ilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja sitä kautta koko organisaation ammatilliseen kasvuun eli osaamisen kehittämiseen. Ilmapiirin vaikutamisella ammatillisen kasvun tukemiseksi tarkoitetaan, miten työntekijöiden kokevat työhön liittyvät järjestelyt ja pyrkimykset muodostaa yhteistä tietoa työyhteisössä. Myös se, miten työyhteisössä on organisoitu vuorovaikutus, näyttää liittyvän sekä työtehtävien hoitamiseen, mutta myös yhteisen tiedon muodostamiseen ja yksilön omaan oppimiseen. Esimerkiksi työnkuvan pirstaleisuus, epämääräisyys tai kapea-alaisuus vaikuttaa työntekijän ammatilliseen kehittymiseen. Näihin seikkoihin työpaikalla voidaan vaikuttaa työn muotoilun toimenpiteillä, joilla voidaan lisätä työntekijöiden työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä sekä kohentaa työntekijöiden suoritustasoa heidän omassa työssään ja työyhteisön kehittämisessä.

Esimiehet voivat myös tukea työskentelykulttuurin kehittämistä ja ilmapiiriä antamalla työntekijöille mahdollisuuden omaehtoiseen kehittymiseen. Kun esimies tukee työntekijää hänen kehittämisessään ja työntekijä alkaa nähdä positiivisia tuloksia sekä itsessä että koko työyhteisössä, tästä muodostuu positiivinen sykli, joka ruokkii itsensä kehittämistä jatkossakin. (Ylikoski ym. 2006, 147) Positiivisen syklin luomiseksi esimiehen tulee Moilasen (2001b, 24, 33; 2001, 37) mukaan ensisijaisesti ottaa vastuu järjestyksen ylläpitämisestä sekä luoda työskentelylle selkeyttä. Näiden lähtökohtana on, että kukin työntekijä tuntee oman työnsä perustehtävän ja pystyy työskentelemään perustehtävän edellyttämällä tavalla. Ruohotie (1998b, 148) nostaa esille myös sen, että esimiehen omien johtamistaitojen avulla voidaan kehittää työskentelykulttuuria ja ilmapiiriä. Esimiehen tulisi kerätä säännöllisesti palautetta omilta johdettaviltaan ja käyttää saatua palautetta johtamistaidon kehittämisen tukena. Suullisen taidon kehittämisellä esimies voi lisätä esiintymistaitoaan ja lisätä työntekijöiden innostusta ja motivaatiota. Tällöin visiot, arvot ja strategiat elävöityvät työntekijöille paremmin.

Työnkulttuurin ja ilmapiirin kehittäminen oppivassa organisaatiossa edellyttää myös inhimillisiä tekijöitä hyvän johtamisen, tekniikoiden ja prosessien lisäksi. Laadukkaasti tehty työ edellyttää, että henkilöstö on motivoitunut, koulutettu ja työhönsä harjaantunut. Esimiehen tulee antaa sekä palautetta että kiitosta niin hyvinä kuin huonoina aikoinakin. (Lecklin 2002, 235.)

4.6.3 Yhteistoiminnan kehittäminen

Yhteistoiminnan kehittämisellä pyritään verkostojen kehittämiseen, organisaation rakenteen madaltamiseen sekä työntekijöiden valtuuksien lisäämiseen. Verkostojen kehittämisellä tarkoitetaan yhteyksien kehittämistä eri toimijatahojen kanssa. Yhteistoiminnan yhteydessä puhutaan usein tiimeistä tai ryhmistä, joita ohjaa yhdessä muodostettu käsitys nykytilanteesta ja tavoitellusta tulevaisuudesta (Sarala ym. 2000, 22.) Dechant, Marsick & Kasl (1993, 2-3) ovat määritelleet tiimin ryhmäksi, jossa työntekijät työskentelevät yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Salonen (2009, 217–219) on nostanut esille, että yksilön osaamista ja sen kautta työyhteisön yhteistoimintaa voidaan kehittää verkostoitumisen, muilta satujen kokemusten ja vaikutelmien avulla. Ryhmässä työskennellessä työntekijät hankkivat itsenäisesti uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka muuttavat ryhmän toimintaa.

Otalan (2008, 70–77) mukaan edellä mainittujen uusien tietojen, taitojen asenteiden, kokemusten ja kontaktien lisääminen työyhteisössä edellyttää, että yksilöiden hankkima tieto on jaettava työyhteisön kanssa ja muodostettava siitä yhteinen näkemys. Organisaation kannalta ei ole riittävää, että työyhteisöt järjestävät pelkästään koulutustilaisuuksia, joissa jaetaan tietoa tarvittavasta asiasta ja seurataan opittua asiaa seuraavilla koulutuspäivillä. Dechant ym. (1993, 6-8) ovat puolestaan tekemässään tutkimuksessa osoittaneet, että oppimisen kehittymiseksi tiimissä tarvitaan tiedon ymmärrystä ja sen sisäistämistä omaan työhön liittyen. Yksilön on ensin sisäistettävä opittu tieto, joko käytäntöön soveltamalla tai olemalla vuorovaikutuksessa toisen henkilön kanssa. Ojala (2008, 70–77) näkeekin, että yksilölle tulee antaa tilaa sulattaa oppimansa asia ja tämän jälkeen muuttaa se rauhassa

itselle ymmärrettävään muotoon. Vasta tämän jälkeen tietoa tulee jakaa muille tiimin jäsenille.

Dechantin ym. (1993, 11–12) mukaan ryhmän tarkastellessa oppimaansa aiemmin opittuun nähden, alkaa se uudelleen jäsentää oppimaansa. Työyhteisölle muodostuu jaetun tiedon perusteella yhteinen näkemys ja toimintatapa toimia yhdessä ryhmässä. Työyhteisössä alkaa tapahtua jatkuvaa oppimista, kun tiimin jäsenten näkemykset yhdistyvät ja ryhmän yhteinen näkemys syntyy työyhteisössä. Tällöin työyhteisö alkaa arvostaa myös erilaisuutta ja eriävät mielipiteet nähdään työyhteisön keinona laajentaa omaa näkökulmaa. Tällöin voidaan jatkuvan oppimisen kautta ylittää rajoja myös muuhun organisaatioon ja kokeilla uudenlaista toimintaa käytäntöön aiempaa paremmin.

4.6.4 Joustavuus ja moniosaaminen

Joustavuudella ja moniosaamisella mahdollistetaan oppivassa organisaatiossa selviytyminen ja nopea reagoiminen yllättäviin tilanteisiin ja muutoksiin. Moniosaaminen tarjoaa työntekijälle työn vaihtelevuutta ja mahdollisuutta oppia uutta, sekä selvitä tulevaisuuden haasteista entistä paremmin. Joustavassa toiminnassa perustana ovat toimintojen väliset ryhmät, joissa on edustus organisaation eri toiminoista. (Sarala ym. 2000, 22.) Juuti (2005, 11, 90, 97–99) nostaa moniosaamisen ja innovatiivisuuden organisaation kilpailutekijäksi. Jotta työtä voidaan tehdä joustavasti tuottavalla ja mielekkäällä tavalla, edellyttää se työyhteisössä osaamisen korkeaa tasoa ja uusien ajatusten jatkuvaa jalostamista. Organisaatiot voivat säilyä muuttuvassa maailmassa vain sopeutumalla muutokseen ja jatkuvan oppimisen avulla. Osaamisen johtaminen ja organisaatioiden kestävä kehitys nähdään olevan tämän päivän maailmassa kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Myös Salojärvi (2005, 58–60) on nostanut esille, että työyhteisössä osaamisen kasvattamisella voidaan päästä organisaation menestykseen. Organisaatioiden kannattaisikin tutkimuksen mukaan panostaa aiempaa enemmän työyhteisön työntekijöiden osaamiseen ja työntekijöiden innovatiivisuuden kehittämiseen.

Hätönen (1998, 17.) on esittänyt, että oppivassa organisaatiossa tavoitteisiin ja strategioihin pääseminen edellyttää työn ja organisaation tulevaisuuden pohdintaa osaamisen näkökulmasta. Osaaminen oppivassa organisaatiossa merkitsee työn ja yrityksen tulevaisuuden pohdintaa osaamisen näkökulmasta sekä tiedon ja taidon levittämistä koko organisaatioon. Työ nähdään oppimisympäristönä ja olennaista on oppia omista, asiakkaiden ja muiden työntekijöiden kokemuksista. Organisaation ja työntekijöiden omia toimintatapoja kyseenalaistetaan ja kehitetään omaa työtä yhteistoiminnassa muiden kanssa. Juutin (2005, 11, 90, 97–99) mukaan myös osaamisen johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota kontrolloinnin sijasta ihmisten luovuuden ylläpitämiseen ja kasvattamiseen. Keskusteleva johtaminen, vuorovaikuttuneisuus ja avoin dialogi ovat olennainen osa osaamisen johtamisessa ja innovatiivisuuden lisäämisessä. Osaamisen johtamisen keskiössä puolestaan on jatkuvasti uutta oppiva ihminen. Johtamisessa tulee kiinnittää huomiota erityisesti onnistumisten huomioimiseen ja arvostamiseen. Arvostava suhtautuminen asiantuntijaan ja hänen saavutuksiinsa ratkaisee organisaation menestyksen. Salojärvi (2005, 58–60) on nostanut esille, että aineeton pääoma eli työntekijöiden osaaminen koostuu yrityksen ei-materiaalisista voimavaroista kuten kulttuurista, arvoista, käytännöstä, inhimillisistä voimavaroista ja tietovarannoista.

Oppivassa organisaatiossa ei arvioida oppimisen tarvetta vain pelkästään yksilön oppimisen tarpeen perusteella, vaan koko organisaation kannalta. Työyhteisössä on kyettävä oppimista vaativiin muutoksiin, mikä edellyttää organisaation sisällä huomion kiinnittämistä työntekoprosesseihin ja vuorovaikutuksen kehittämiseen työntekijöiden välillä. Oppivan organisaation tulee siis luoda hyvät puitteet oppimiselle sekä yksilön että organisaation näkökulmasta (Moilanen 2001b, 42.) Myös ympäristön muutosten tarkastelu on tärkeää organisaatiossa, jotta toimintaa voidaan muuttaa nopeastikin tarkoituksenmukaiseen suuntaan. Tämä tarkoittaa jatkuvaa parantamisen kulttuuria ja työntekijöiden osaamisen varmistamista. Oppivassa organisaatiossa kannustetaan myös innovaatioihin eikä ketään tyrmätä huonoista ideoista. Työntekijöitä kannustetaan kyseenalaistamaan ja kysymään vaikeiden tilanteissa. Oppimismahdollisuuksia tulisi hyödyntää ja osaamista arvostaa sekä osaamisesta palkita työntekijöitä. (Ojala 2008, 79–80.)

5 PALVELUN LAADUN ALKUKARTOITUS KELAN PÄIJÄT-HÄMEEN VAKUUTUSPIIRISSÄ

Opinnäytetyö käynnistyi Kelan pyynnöstä selvittää Mystery Shopping- menetelmän avulla Kelassa annettavan välittömän asiakaspalvelun laatua keväällä 2010. Kela on suunnitellut ja neuvotellut neljän eri ammattikorkeakoulun kanssa Mystery Shopping - menetelmän käytöstä asiakaspalvelun laadun kartoittamisessa. Kokonaisuudessaan asiakaspalvelun laatua kartoitetaan Etelä-Suomen vakuutusalueelle kahdeksaan eri vakuutuspiiriin, neljän eri ammattikorkeakoulun opiskelijoiden toimesta ja haamuasiakaskäyntejä tehdään yhteensä 300 kevään aikana. Tämä opinnäytetyö kohdentuu Etelä-Suomen vakuutusalueen Päijät-Hämeen vakuutuspiirin alueelle, jossa Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijat ovat suorittaneet Mystery Shopping - haamuasiakaskäynnit.

Päijät-Hämeen vakuutuspiiriin on tehty kevään 2010 aikana yhteensä 32 Mystery shopping – käyntiä. Käynnit ovat kohdentuneet Orimattilan (N=7), Heinolan (N=7) ja Lahden (N=18) Kelan asiakaspalveluihin. Suurin osa käynneistä on tehty Lahteen, jossa on eniten palveluneuvojia ja myös asiakasmäärät ovat suurimmat. Haamuasiakkaana toimivat opiskelijat ovat luoneet itselleen tarinan, jonka vuoksi he asioivat Kelassa. Tarkoituksena on ollut valita itseä mahdollisimman lähellä oleva elämäntilanne, jotta haamuasiakkuus sujuu mahdollisimman luontevalla tavalla. Kukin opiskelija on tehnyt kahdesta neljään haamuasiointikäyntiä Kelan asiakaspalvelussa käyttäen samaa tarinaa asioinnin perusteena. Asioinnit on pyritty tekemään eri toimistoissa, jotta haamuasiakaskäyntiä suorittava opiskelija ei joudu samalle palveluneuvojalle uudestaan. Jokaisen käynnin jälkeen opiskelijat ovat ilmoittaneet käynnistään Kelan Etelä-Suomen vakuutusalueella sovitulle henkilölle, joka on poistanut Kelan tiedostoista palveluneuvojan mahdollisesti tekemät merkinnät asiakaskäynnistä.

Ennen Mystery Shopping - haamuasiakaskäyntejä Kela on järjestänyt haamuasiakkaina toimiville opiskelijoille kahden päivän mittaisen koulutuksen, jossa opiskelijoita on ohjattu haamuasiointien tekemiseen Mystery Shopping- menetel-

män avulla. Koulutuksen jälkeen opiskelijat ovat tehneet haamuasioinnit Päijät-Hämeen vakuutuspiirissä ja koonneet tulokset yhteen. Tutkijat ovat analysoineet 32 asiakaskäynnistä saadut tulokset ja esitelleet ne Etelä-Suomen aluekeskukselle. Saaduista tuloksista on nostettu esiin nousseet kehittämiskohteet edelleen kehitettäväksi palvelun laadun parantamista varten yhdessä Päijät-Hämeen vakuutuspiirin palveluneuvojien kanssa.

5.1 Mystery Shopping -menetelmän käyttäminen

Mystery Shopping – menetelmässä haamuasiakkaina toimivat tavalliset ihmiset, kun halutaan kerätä laatuun liittyvää tietoa. Mystery Shopping -menetelmässä organisaation henkilökunnalle ei ilmoiteta kuka toimii haamuasiakkaana, jolloin he eivät voi ennalta vaikuttaa palvelun tai tuotteen laatuun. Haamuasiakkaat ovat saaneet ennakoon tarkan ohjeistuksen organisaation toimintatavoista, jonka mukaan he arvioivat organisaation toimintaa ja palvelun laatua. (Jordan 2007, 1-5.)

Mystery Shopping -menetelmä Kelan asiakaspalvelulaadun seurannassa sisältää samankaltaisia elementtejä kuin organisaation sisäinen arviointi auditoinnin keinoin. Auditoinnin tavoitteena on etsiä ja löytää kehittämisen kohteita organisaation toiminnasta sekä varmistaa, että toiminta toteutuu päätetyllä ja suunnitellulla tavalla sekä täyttää organisaation omat vaatimukset. Auditointi pyrkii etsimään sekä löytämään kehittämisen kohteita organisaation toiminnassa. (Pesonen 2007, 190- 191.) Auditoinnista haamuasiakas eroaa pääosin sillä, ettei organisaation työntekijä tiedä etukäteen olevansa auditoinnin kohteena (Jordan 2007, 1-5; Pesonen 2007, 190). Mystery Shopping -menetelmää haamuasioinneissa voidaan pitää myös systemaattisen havainnoinnin kaltaisena menetelmänä, jossa havainnot tehdään tarkasti rajatussa tilassa eli tässä opinnäytetyössä Kelan välittömässä asiakaspalvelussa ennalta määritellyllä tavalla. Kuten systemaattisessa havainnoinnissa edellytetään, ovat Kelan haamuasiakkaat saaneet erillisen kahden päivän mittaisen koulutuksen, jonka avulla tutkijat voivat laatia luokitteluteemoja ja käyttää niitä asiantuntevasti analysoitaessa tutkimustuloksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134, 164, 214 - 216.)

Mystery Shopping -menetelmästä ja Kelan palvelun laadusta annetun koulutuksen avulla voidaan varmistaa, että tutkimuksesta saatava tieto on luotettavaa ja yhdenmukaista (Suojaanen 1992, 59). Systemaattiset havainnot välittömän asiakaspalvelun laadusta kerätään Kelan Mystery Shopping -menetelmää käyttäen pisteytyskorttien avulla, jossa on tarkalla tasolla määritellyt havainnoitavat asiat. Jokaisesta käynnistä laaditaan myös haamuasiakkaan kirjallinen käyntikertomus asiakaspalvelun kulusta ja sen laadusta, joka tuottaa kartoitukseen myös kvalitatiivista aineistoa. Kvalitatiivista aineistoa hyödynnetään tapausesimerkkeinä kuvaamaan koettuja asiakaspalvelutilanteita luokitellen laadullista aineistoa palvelun kriteereiden mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 134, 164, 214–216.)

Kela on määritellyt asiakaspalvelun laadun pisteytyskorttiin ja jakanut ne arvostaniin 1 – 4 (LIITE 1.). Jokaisesta palvelun laadun osiosta on annettu tarkka selvitys, mitä kukin arvostana pitää sisällään. (Kelan palvelumalli 2010.) Haamuasiointien tulosten kirjaamista pidetään tärkeänä välittömästi haamuasiointin jälkeen, jolloin käynnin muistikuvat ovat vielä haamuasiakkaiden mielessä. Kaikkien suoritettujen käyntien jälkeen käyntejä on vielä vertailtu, jotta on voitu varmistua jokaisen käyntikerran arvioidun samoilla kriteereillä.

5.2 Yhteenveto asiakaspalvelun laadun tuloksista

Tutkimuksesta saadut tulokset puretaan kokonaisuuksien palvelun asiointin rakenne, vuorovaikutus ja subjektiivinen kokemus alle. Yhteenvedossa verrataan vuoden 2010 tuloksia vuoden 2009 Mystery Shopping -käyntien tuloksiin. Tuloksista nostetaan esille Kelan välittömän asiakaspalvelun laadun keskeisimmät vahvuudet ja kehittämiskohteet. Mystery Shopping -menetelmän avulla tehdyn asiakaspalvelun laadun tutkimuksen mukaan Päijät-Hämeen vakuutuspiirin kokonaiskeskiarvo vuonna 2010 on 2,2. Kokonaiskeskiarvossa on pieni pudotus Informatum Oy:n tekemän tutkimuksen kokonaiskeskiarvoon, joka vuonna 2009 oli 2,3 Etelä-Suomen vakuutusalueella. Haamuasiointeja vertailtaessa on kuitenkin huomioitava, että vuonna 2009 käyntejä on suoritettu koko Etelä-Suomen vakuutus-

alueella vain 25, joista vain muutama käynti oli kohdistunut Päijät-Hämeen vakuutuspiiriin. Pienen otoksen vuoksi tulokset eivät ole suoraan verrannollisia vuoden 2010 Mystery Shopping käyntien tuloksiin. Vuonna 2010 käyntejä on tehty 32, joka antaa laajemman kuvan palvelun laadun kokonaistilanteesta Päijät-Hämeen vakuutuspiirissä kuin vuoden 2009 tulokset.

5.2.1 Asioinnin rakenne

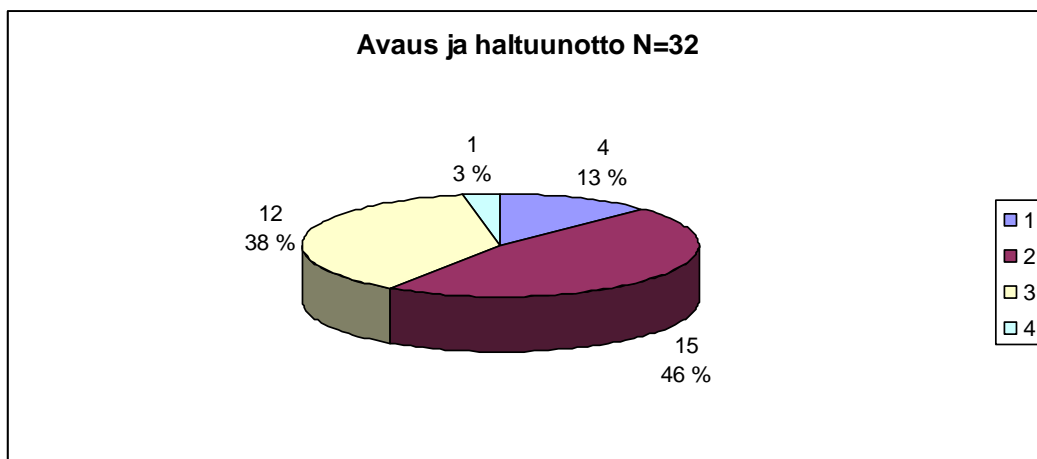
Kelan palvelumallin mukaisesti asioinnin rakenteeseen kuulu neljä erilaista kriteeriä, jotka ovat palvelun avaus ja haltuunotto, palvelutarpeesta keskusteleminen, palvelutarpeeseen vastaaminen ja asiakkaan asian etenemisen varmistaminen jatkossa. Näillä neljällä kriteerillä on jokaisella oma tavoitteensa sekä asiakkaan kokemus saadusta palvelun laadusta. Seuraavat Mystery Shopping - tulokset kuvaavat näiden asioinnin rakenteeseen liittyvien kriteerien toteutumista arvosanajakaumalla 1-4, siten että arvosanalla yksi palvelulle asetettu tavoite jää kokonaan toteutumatta ja arvosanalla neljä kriteeristön tavoitteet täyttyvät odotetulla tavalla. Numeroarvioinnin lisäksi tuloksissa on avattu osuuksia käyntien kirjallisista käyntikertomuksista, jotka tukevat annettua arvosanaa ja avaavat käyntien laadullista sujuvuutta.

Palvelun avaus ja haltuunotto

Vertailtaessa vuoden 2010 ja 2009 Mystery shopping- tuloksia avaus ja haltuunoton keskiarvo on vuoden 2010 tutkimuksessa 2,3. Vuonna 2009 vastaava keskiarvo oli hieman suurempi 2,5. (Kela Etelä-Suomi, 2009.) Tarkasteltaessa kirjallisia käyntikertomuksia käy ilmi, että asiakkaan tervehtiminen sujuu lähes kaikilta, mutta usein se on eleetön ja tapahtuu vasta asiakkaan tervehtiessä ensin palveluneuvojaa. Palvelumallin mukaisesti palveluneuvojan tulisi tervehtiä asiakasta siten, että asiakas kokee itsensä tervetulleeksi ja yleistunnelma on turvallinen. Kuitenkin huomioitavaa on, että jopa kolmessa tapauksessa käyntikerroista tervehtiminen jää selkeästi väliin. Avauksen haltuunottamiseksi nähdään tärkeänä tekijänä, että asiakas tunnistetaan palvelutilanteen alussa. Haamuasioinneissa asiakas tunnistettiin asioinnin aikana vain 11 haamuasiointikäynnillä 32 asiakas-

käynnistä. Kelan palvelumallin mukaan, asiakkaan tunnistamisella voidaan vaikuttaa palvelun eteenpäin viemiseen jatkossa ja tunnistamisen avulla voidaan varmistaa asiakkaan henkilöllisyys. (Kelan palvelumalli 2010.)

Avaus ja haltuunotto-osiosta arvosanan 1 sai 13 % käynneistä eli 4 käyntiä (KUVIO 11.). Kirjallisista käyntikertomuksista on selkeästi havaittavissa, että arvosanan 1 saaneilla käynneillä palveluneuvoja ei ota tilannetta haltuun ja asiakas kokee, että hän ei ole tervetullut asiakaspalveluun ja hänen asiaansa ei reagoida laadun kannalta oikealla tavalla asiakaspalvelulähtöisesti. Arvosanan 2 sai 15 käyntiä eli 46 % haamuasioinneista. Kirjallisia käyntikertomuksia lukiessa arvosanaa 2 saaneilla käyntikerroilla avaus ja haltuunotto sujuvat palveluneuvojalta rutiininomaisesti sekä eleettömästi tervehtien ja useimmissa tapauksissa palveluneuvoja ei ota tilannetta haltuun vaan asiakas johdattelee tilannetta eteenpäin.



KUVIO 11. Avaus ja haltuunotto kriteerin arvosanajakauma vuonna 2010.

Arvosanan 3 sai 12 käyntiä eli 38 % käynneistä, jolloin palvelun voidaan katsoa olleen avointa ja ystävällistä. Näillä käynneillä haamuasiakkaiden laatimien käyntikertomusten mukaan palveluneuvoja on ottanut asiakkaana toimineen haamuasiakkaan kokonaistilanteen hyvin haltuun ja palveluneuvoja oli selkeästi läsnä asiakasta varten. Osassa käynneistä arvosana olisi voinut olla myös 4, mutta arvosanaa pudotti se, ettei asiakasta ole tunnistettu avaus- ja haltuunotto tilanteessa. Parhaan arvosanan 4 sai 3 % eli vain yksi asiakaskäynti. Tämän käynnin kirjallista

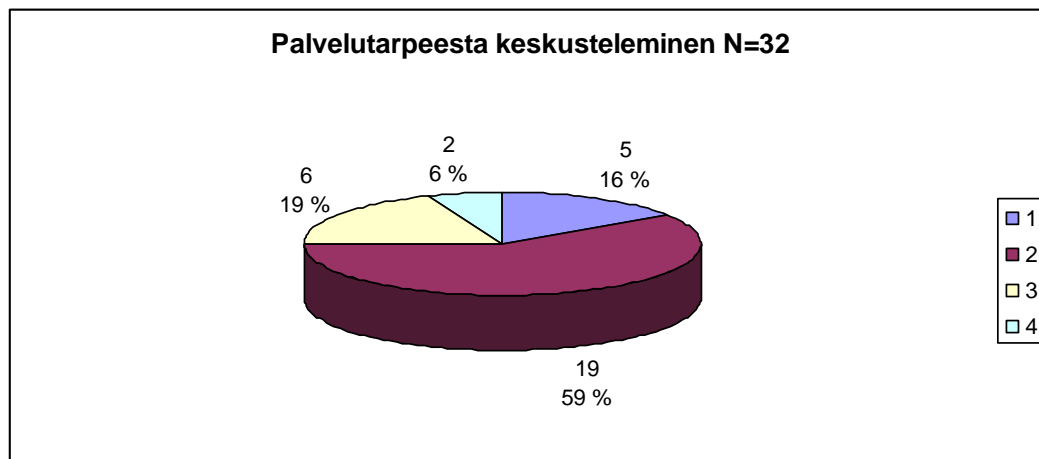
käyntikertomusta tarkasteltaessa, palveluneuvoja on selkeästi positiivinen ja myönteinen. Hän tervehtii asiakasta sekä suullisesti että keuhollisesti. Asiakas ehtii avata keskustelun ennen palveluneuvojaa, mutta palveluneuvoja kuuntelee asiakkaan asian rauhallisesti tehden samalla muistiinpanoja. Palveluneuvoja myös tunnistaa asiakkaan ja johdattelee tilanteen eteenpäin avauksen ja haltuunoton jälkeen.

Palvelutarpeesta keskusteleminen

Kelan palvelumallin mukaan arvioitaessa palvelun laatua palvelutarpeesta keskustelemisen näkökulmasta asiakkaan tulee kokea, että hänen tilanteesta ollaan aidosti kiinnostuneita. Palveluneuvojan tulee ottaa vastuu asiakkaan elämäntilanteesta selvittämällä sitä erityyillisillä kysymyksillä ja kuuntelemalla asiakasta. (Kelan palvelumalli 2010.) Mystery Shopping -tuloksista käy ilmi, että vuonna 2010 Päijät-Hämeen vakuutuspiirissä saatiin hieman parempi arvosana palvelutarpeesta keskustelemisesta kuin vuonna 2009. Vuonna 2009 keskiarvo oli 2 ja vuonna 2010 se on 2,2. (Kela Etelä-Suomi, 2009.) Yhteenvedona kirjallisista käyntikertomuksista käy ilmi, että tyypillisesti palvelutarpeesta keskustelemisen tilanne etenee asiakkaan ehdoilla ilman, että palveluneuvoja aktiivisesti kyselee asiakkaan tilanteesta tai tekee tarkentavia kysymyksiä. Tällöin palvelu on jäänyt pintapuoliseksi asiakkaan tiedusteleman asian selvittämiseksi. Keskustelun edetessä asiakkaan johdatamana, ei asiakaspalvelutilanteessa toteudu Kelan palvelumallin mukaista asiakkaan kokonaistilanteen selvittämistä, jossa palveluneuvoja kuuntelee ja tarkentaa asiakkaan tilannetta. (Kelan palvelumalli 2010).

Tilanteista, jotka koskevat palvelutarpeesta keskustelemista arvosanan 1 sai 16 % käynneistä eli viisi käyntiä (KUVIO 12.). Kirjallisten käyntikertomusten mukaan arvosanan 1 saaneet käynnit etenevät kaikki lähestulkoon samalla tavoin. Palveluneuvoja on passiivinen ja kysyy mahdollisesti yhden kysymyksen asiakkaan asiaan liittyen. Yhdessä tapauksessa palveluneuvoja ohjaa asiakkaan ottamaan suoraan yhteyttä toiseen tahoon ilman, että paneutuu asiaan tai pyrkii selvittämään asiaa tarkemmin. Arvosanan 2 puolestaan sai 59 % käynneistä eli 19 käyntiä. Arvosanan 2 saaneet asiakaspalvelutilanteet on kuvattu siten, että ne etenevät asiakkaan aktiivisuuden mukaan ja keskittyvät lähinnä akuutin asian ratkaisemiseen. Tilanne

ei kuitenkaan etene elämäntilannelähtöisesti ja keskustelu etenee palveluneuvojan oletusten perusteella. Asiakkaan kuuleminen jää heikolle tasolle, eikä palveluneuvoja pääse tekemään tarkentavia kysymyksiä asiakkaalle.



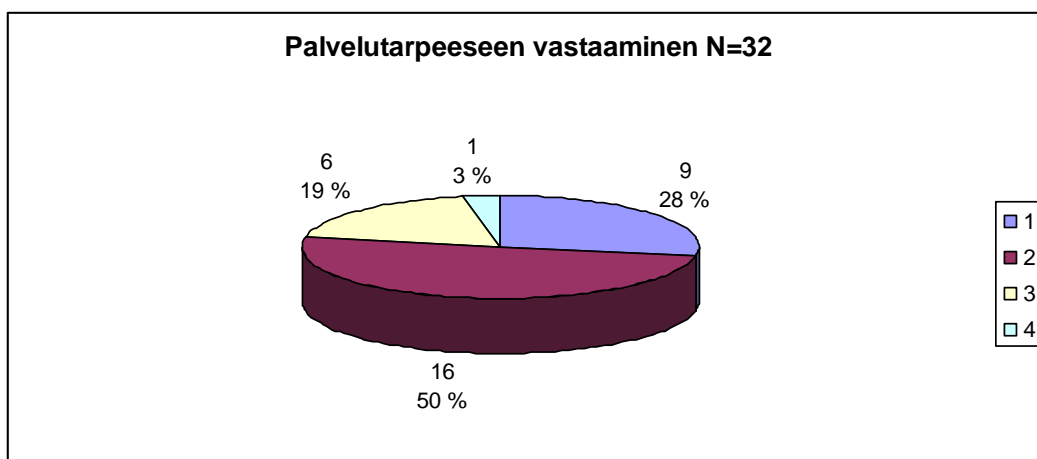
KUVIO 12. Palvelutarpeesta keskusteleminen kriteerin arvosanjakauma vuonna 2010.

Arvosanan 3 sai kuusi käyntiä eli 19 % käynneistä, kun taas arvosanan 4 sai vain yksi käynti eli 6 %. Kirjallisten käyntikertomusten mukaan arvosanan 3 saaneilla käynneillä palveluneuvoja kuuntelee asiakasta ja esittää tarkentavia kysymyksiä. Tilanne on selkeästi palveluneuvojan hallussa ja tämä johdattelee asiaa eteenpäin, mutta asian selvittely pysyy kuitenkin akuutin asian hoitamisessa. Arvosanan 4 saaneella käynnillä palveluneuvoja esittää tarkentavia kysymyksiä ja huomioi kokonaisvaltaisesti asiakkaan perhetilanteen sekä ohjaa asiakasta luontevasti ja kannustaen Kelan eri palvelukanavien pariin.

Palvelutarpeeseen vastaaminen

Kelan palvelumallin mukaisesti tulee palvelutarpeeseen vastata siten, että asiakas saa selkeän tiedon, kuinka edetä omassa tilanteessaan ja asian eteneminen ratkeaa kerralla. Palveluneuvojan tulee ohjata asiakas tarkoituksenmukaiseen palvelukanavaan ja antaa samalla asiakkaalle tietoa lisätiedon hakumahdollisuuksista. (Kelan palvelumalli 2010.) Palvelutarpeeseen vastaaminen sai molempina vuosina 2009 ja 2010 tehdyissä tutkimuksissa keskiarvoksi 2. (Kela Etelä-Suomi, 2009.)

Palvelutarpeesta vastaaminen – tilanteista arvosanan 1 tai 2 sai yhteensä 78 % käynneistä. Näistä arvosanan 1 sai 28 % käynneistä eli 9 käyntiä (KUVIO 13.). Arvosanan 1 tai 2 saaneissa käyntikertoissa näyttää kuitenkin siltä, että asiakasta ohjataan aktiivisesti eri palvelukanavien käyttöön, esimerkiksi internetiin tai ajanvaraukseen. Kirjallisten käyntikertomusten mukaan tapaukset ovat edenneet siten, että palveluneuvoja vastaa asiakkaan kysymyksiin, mutta asiakas on itse aktiivinen saadakseen vastauksia ja ratkaisuja. Joillakin käynneillä on käynyt myös niin, että asiakkaan kysymys ei ratkea tai vastaukset eivät liity suoraan asiakkaan esittämään kysymykseen. Näillä käyntikertoilla haamuasiakas ei ole saanut vastauksia esittämiinsä kysymyksiin, eikä palvelu ole toteutunut Kelan palvelumallin mukaisesti. Arvosanan 2 sai 50 % eli 16 käynneistä. Tämä tarkoittaa, että palveluneuvoja on vastannut asiakkaan kysymään asiaan yleisellä tasolla ja esitellyt asiakkaalle eri vaihtoehtoja jääden kuitenkin niissä yleiselle tasolle. Palvelussa ei kuitenkaan ole Kelan palvelumallin edellyttämällä tavalla huomioitu asiakkaan elämäntilannetta kokonaisuudessaan eikä asiakas ole saanut selvää vastausta asiansa eteenpäin saattamisessa.



KUVIO 13. Palvelutarpeeseen vastaaminen kriteerin arvosanjakauma vuonna 2010.

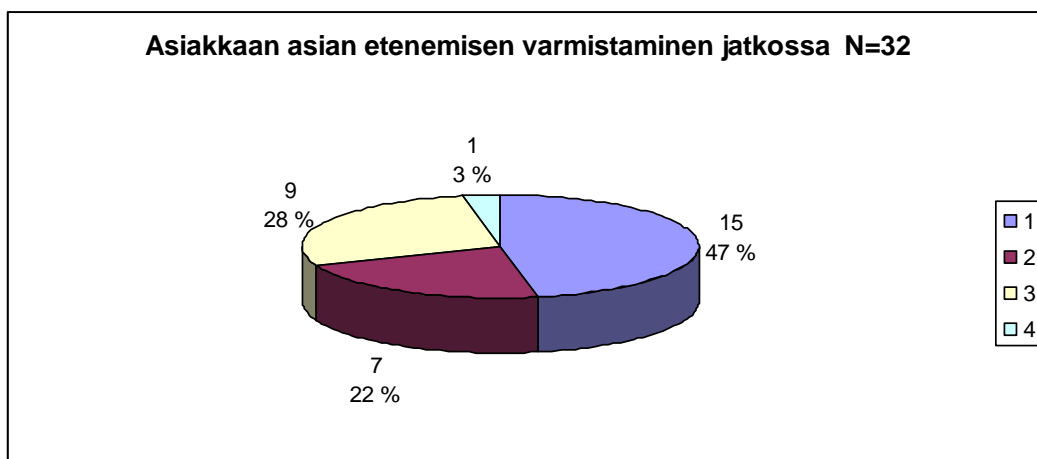
Arvosanan 3 sai kuusi käyntiä eli 19 % käynneistä. Näillä käynneillä kirjallisten käyntikertomusten mukaan palveluneuvoja osaa käsitellä asiakkaan akuutin tarpeen, mutta sen lisäksi palveluneuvoja käsittelee myös muita keskustelussa esille tulleita tarpeita. Asia hoituu yhdellä kerralla tai asiakas saa jatkotoimenpiteisiin selkeät ohjeistukset. Palveluneuvoja neuvoo myös muiden palvelukanavien käytössä asioiden hoitamista varten. Palvelun voidaan tällöin katsoa onnistuneen Kelan palvelumallin mukaisesti, mutta siinä on kuitenkin jäänyt haamuasiakkaan näkemyksen mukaan puutteita. Arvosanan 4 sai yksi käynti eli 3 % haamuasioinneista. Arvosanan 4 saaneella käynnillä palveluneuvojan työskentely on kokonaisvaltaisesti erinomaista. Palveluneuvoja huomio asiakkaan elämäntilannelähtöisesti ja tuo itse esille asian hoitamiseksi olennaisia asioita. Asiakas saa mukaansa tiedot siitä kuinka toimia, kun tarvitsee lisää apua asian selvittämisessä ja vielä lopuksi palveluneuvoja kysyy jäikö asiakkaalle jotenkin kysyttävää.

Asiakkaan asian etenemisen varmistaminen jatkossa

Kelan palvelumallin mukaan jatkon varmistamisen tavoitteena on, että asiakkaalla on selkeä käsitys siitä mitä on sovittu ja asiakkaalle kerrotaan, miten asiassa edetään ja kenen toimesta. Palvelumalli korostaa myös, että asiakas saa tunteen asian hoitumisesta. Palveluneuvojan tulee kerrata läpikäydyt asiat ja varmistaa jatkotoimenpiteet asiakkaalle. (Kelan palvelumalli 2010.) Tarkasteltaessa jatkon varmistamista vuosien 2010 ja 2009 tasolla, voidaan palvelun nähdä säilyneen ennallaan. Molempina vuosina jatkon varmistamisen keskiarvo on ollut 1,9. (Kela Etelä-Suomi, 2009.)

Tilanteista, jotka koskevat jatkon varmistamista arvosanan 1 sai 15 käyntiä eli 47 % käynneistä, mikä tarkoittaa jatkon varmistamisen päättyneen hätäisesti eikä asioita ole kerrattu asiakkaalle asiakaspalvelusta lähtiessä (KUVIO 14.). Käyntikertomusten perusteella on noussut esille, että haamuasiakas on kokenut tilanteen useimmiten vaivautuneeksi ja palvelusta on viestittynyt sanaton viesti, että asiakkaan asian käsittely on päättynyt, vaikka asia ei olisi asiakkaan omasta mielestä vielä aivan selvä. Asiakas on näillä käynneillä lähtenyt asiakaspalvelusta epätoivona asiansa hoitamisen suhteen. Arvosanan 2 sai 22 % käynneistä eli seitsemän käyntiä. Kirjallisten käyntikertomusten mukaan tästä palvelun laadun osiosta

tydyttävän arvosanan 2 saaneet käynnit sisältävät pientä asioiden yhteenvedoa, mutta se ei kata koko käytyä keskustelua tai se on ympärilyöreä. Esimerkkinä yhdellä käynnillä asiakkaalle jää epäselväksi mitä lomakkeita tulisi täyttää ja miten lomakkeet täytetään.



KUVIO 14. Asiakkaan asian etenemisen varmistaminen jatkossa kriteerin arvosanjakauma vuonna 2010.

Arvosanan 3 on saanut yhdeksän käyntiä eli 28 % käynneistä. Tällöin palvelun on katsottu päättyneen siten, että asiakkaalle on jäänyt ymmärrys siitä, miten hänen tulee jatkossa toimia ja hänelle on kerrattu tärkeimmät asiat. Haamuasiakkaiden tekemistä kirjallisista käyntikertomuksista käy ilmi, että arvosanan 3 saaneilla käynneillä haamuasiakkaat ovat kokeneet palveluneuvojan lopputervehdyksen olleen myös ystävällinen ja palvelutilanteesta on jäänyt asiakkaalle hyvä mieli, vaikka palvelusta on vielä jäänyt uupumaan joitakin palvelumallin mukaisia seikkoja. Arvosanan 4 sai yksi käynti eli 3 %. Arvosanan 4 saaneella käynnillä palveluneuvoja varmistaa, että asiakas on ymmärtänyt asian ja antaa kirjalliset ohjeet mukaan. Ennen asiakaspalvelutilanteen päätöstä palveluneuvoja vielä kertaa miten hakulomakkeen voi palauttaa ja mitä liitteitä tarvitaan hakemukseen mukaan. Palveluneuvoja myös pyytää ottamaan yhteyttä, jos asian hoidossa ilmenee ongelmia ja toivottaa lopuksi ennen iloista lopputervehdystä asiakkaan tervetulleeksi uudelleen.

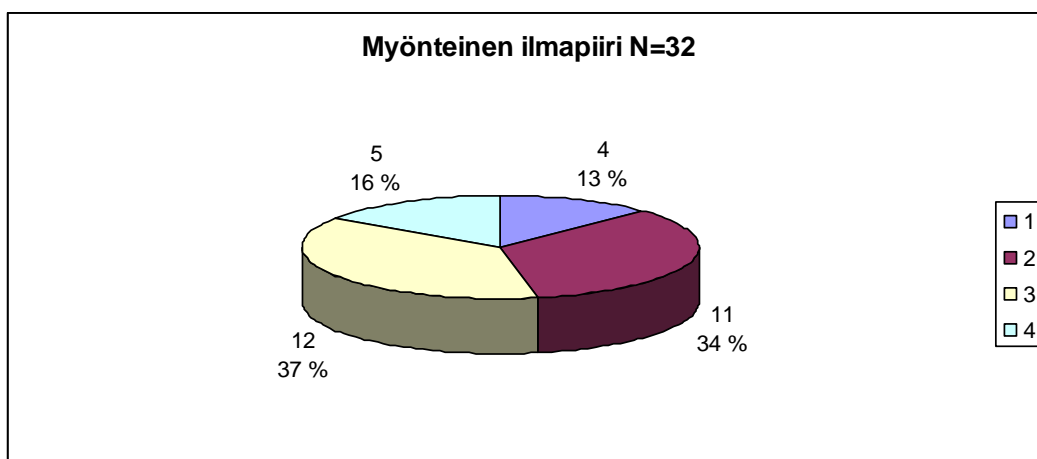
5.2.2 Vuorovaikutus

Vuorovaikutukseen liittyvät kolme kriteeriä Kelan palvelumallissa ovat myönteinen ilmapiiri, ymmärrettävyys ja vakuuttavuus sekä lisäarvon tuottaminen ja omaaloitteisuus. Jokaisella kriteerillä on oma tavoitteensa sekä asiakkaan kokemus saadusta palvelun laadusta samalla tavalla kuin asioinnin rakenne osiossakin. Seuraavat Mystery Shopping-tulokset kuvaavat näiden vuorovaikutukseen liittyvien kriteerien toteutumista arvosanajakaumalla 1-4, siten että arvosanalla yksi palvelulle asetettu tavoite jää kokonaan toteutumatta ja arvosanalla neljä kriteeristön tavoitteet täyttyvät odotetulla tavalla. Numeroarvioinnin lisäksi tuloksissa on avattu käyntien kirjallisia käyntikertomuksia, jotka tukevat annettua arvosanaa ja avaavat käyntien laadullista sujuvuutta.

Myönteinen ilmapiiri

Myönteisellä ilmapiirillä tarkoitetaan Kelan palvelumallissa sitä, että ilmapiiri on myönteinen ja palveluneuvoja mukauttaa omaa puhettaan asiakkaan kommunikointitavan mukaiseksi. Asiakkaalle tulee välittyä tunne, että häntä kohdellaan yhdenvertaisesti muiden asiakkaiden kanssa ja palveluneuvojan vuorovaikutus asiakkaan kanssa on luontevaa ja myönteistä. (Kelan palvelumalli 2010.) Myönteinen ilmapiiri sai vuonna 2010 tehdyssä tutkimuksessa keskiarvon 2,6 ja vuonna 2009 keskiarvo oli hieman parempi, 2,9 (Kela Etelä-Suomi, 2009). Käyntikertomuksista käy ilmi, että palveluneuvojan koetaan käyttäytyvän asiakasta kohtaan asiallisesti ja kohtelevan häntä ystävällisesti.

Myönteinen ilmapiiri – osiosta arvosan 1 sai neljä käyntiä eli 13 % käynneistä (KUVIO 15.). Kirjallisissa käyntikertomuksissa myönteisen ilmapiirin heikkoutta on kuvattu palveluneuvojan kiireellisyyden tunteella asiakaspalvelussa ja muutamissa tapauksissa asiakas on kokenut, ettei hän ole tervetullut asioimaan toimistoon. Arvosanan 2 sai 34 % käynneistä eli 11 käyntiä. Kirjallisten käyntikertomusten perusteella vuorovaikutteisuuden on katsottu olevan asiallista ja keskustelun sujuneen asiakkaan ymmärtämällä tavalla. Joissakin tapauksissa on kuitenkin nähtävissä palveluneuvojan keskusteluissa rutiininomaisuutta, joka on heikentänyt palvelun laadun kokemusta myönteisestä ilmapiiristä.



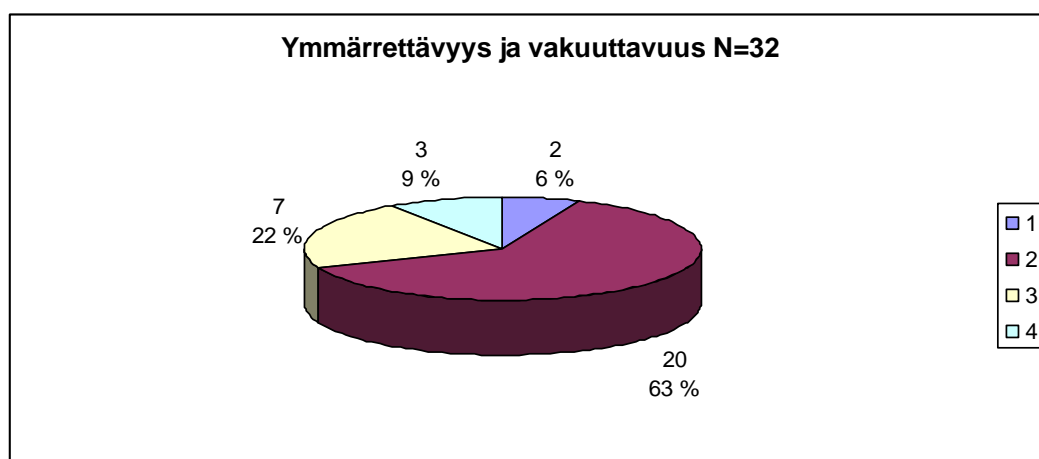
KUVIO 15. Myönteinen ilmapiiri kriteerin arvosanjakauma vuonna 2010.

Yli puolet eli 53 % käynneistä on saanut arvosanan 3 tai 4. Tämä kuvastaa ilmapiirin olevan yksi vahvimista asioista Kelan Päijät-Hämeen vakuutuspiirissä. Arvosanan 3 sai 37 % käynneistä eli 12 käyntiä. Tämä kuvastaa sitä, että palvelu on pääosin ollut myönteistä ja asiakkaalle on tullut tunne, että palveluneuvoja on puhunut asiakkaalle ymmärrettävällä tavalla ja asiakasta tasavertaisesti kohdellen suhteessa toisiin asiakkaisiin. Arvosanaa on kuitenkin heikentänyt käyntikertomusten mukaan se, että kaikki asiat eivät ole tulleet hoidetuksi asiakkaan ymmärrettävällä tavalla eikä asiakas ole aina saanut tarvitsemaansa tietoa. Korkeimman arvosanan 4 sai 16 % käynneistä eli 5 käyntiä. Näillä käynneillä palveluneuvoja on keskustellut asiakkaan kanssa ymmärrettävällä tavalla ja vuorovaikutus on luontevaa sekä myönteistä.

Ymmärrettävyys ja vakuuttavuus

Kelan palvelumallissa ymmärrettävyys ja vakuuttavuus tarkoittavat sitä, että asiat selvitetään asiantuntevasti, selkeästi ja ymmärrettävästi. Asiakkaan asian tulee myös edetä loogisesti ja asiakas pysyy ajan tasalla asiansa etenemisessä. (Kelan palvelumalli 2010.) Vuoteen 2009 verrattuna ymmärrettävyyden ja vakuuttavuuden keskiarvo on laskenut hieman keskiarvosta 2,5 vuoden 2010 keskiarvoon 2,3 (Kela Etelä-Suomi, 2009).

Ymmärrettävyys ja vakuuttavuus – osiossa arvosanan 1 sai kaksi käyntiä eli 6 % käynneistä (KUVIO 16.). Kirjallisten käyntikertomusten mukaan arvosanan 1 käynneillä asiakasta ohjataan tiedustelemaan asiaansa terveydenhuollon kautta ja asiaan tuodaan mukaan Kelan käyttämiä koodeja, joita asiakas ei ymmärrä, eikä palveluneuvoja täsmennä näitä asiakkaalle ymmärrettäväksi. Asiakas on joutunut lähtemään näistä palvelutilanteista saamatta omaan asiaansa selvyyttä ja jäänyt hämmentyneenä miettimään miten asia nyt oikeasti menisi eteenpäin. Arvosanan 2 sai 63 % käynneistä eli 20 käyntiä. Kirjallisista käyntikertomuksista käy ilmi, että asiakkaiden kanssa on keskusteltu hyvin yleisellä tasolla etuudesta ja palvelu on edennyt suurelta osin asiakkaan johdattamana. Palveluneuvojan antama neuvonta on kuitenkin koettu asiantuntevana ja tietoa on annettu asiakaskäynneillä asiakkaan esittämiin kysymyksiin.



KUVIO 16. Ymmärrettävyys ja vakuuttavuus kriteerin arvosanajakauma vuonna 2010.

Arvosanan 3 sai seitsemän käyntiä eli 22 % käynneistä. Arvosanan 3 saaneilla käynneillä käy kirjallisista käyntikertomuksista ilmi, että asiat on käsitelty selkeästi ja asiakas on saanut vastaukset kysymyksiinsä. Palveluneuvoja neuvoo esimerkiksi asiakasta hakemuksen täytössä ja antaa asiakkaalle vielä muistilistan, mitä hänen tulee jatkossa muistaa. Usein etuuden kertomisen tukena on käytetty janaa, etuusvihkoa, hakemusta ja internetiä, joka auttaa asiakasta pysymään mukana asian etenemisessä. Arvosanan 4 sai 9 % käynneistä, mikä tarkoittaa 3 käyntikertaa.

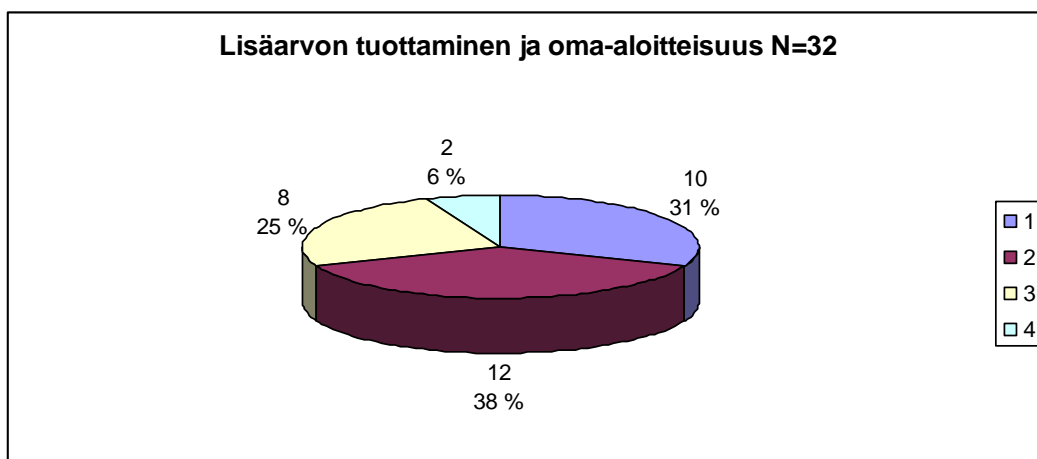
Näillä käynneillä asiakkaan asiaa on selvitetty selkeästi ja asiantuntevasti. Haamuasiakkaat ovat kuvanneet käyntikertomuksissa palvelua perusteelliseksi ja asioita laajasti selvittäväksi. Yhtenä esimerkkinä palveluneuvoja piirtää asiakkaalle janan, jonka avulla selvittää mitä asioita hoidetaan milloinkin raskauden edetessä. Palveluneuvojan on kuvattu ottavan keskustelun haltuun ja kuljettavan sitä luontevasti eteenpäin palvelutilanteen ajan rauhallisesti edeten ja palvelen. Tarvittaessa palveluneuvoja on käyttänyt myös asiantuntevasti ja asiakasta huomioiden taustatukea. Yhdellä käynnillä palveluneuvojan kuvataan tekevän asiakkaan eteen enemmän, kuin mitä asiakkaan asia edellyttäisi. Tällöin palveluneuvoja etsi internetistä ulkomaille muuttavalle lisätietoa. Lopussa vielä palveluneuvoja kertaa käydyt asiat läpi ja kysyy jäikö jotain epäselvää asiassa ja kehottaa ottamaan uudelleen yhteyttä, mikäli ongelmia ilmenee jatkossa.

Lisäarvon tuottaminen ja oma-aloitteisuus

Kelan palvelumallin mukaan lisäarvon tuottaminen ja oma-aloitteisuus tarkoittaa asiakkaan kokemuksen kannalta sitä, että hänen asiastaan ollaan aidosti kiinnostuneita. Lisäksi palveluneuvojan tulee olla oma-aloitteinen ja antaa asiakkaalle sellaista tietoa, mikä on olennaista ja asiakkaan elämäntilanne huomioon ottavaa. Asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa antamalla hänelle sellaista tietoa, jota hän ei osannut odottaa palvelulta tai osannut sitä itse kysyä. (Kelan palvelumalli 2010.) Lisäarvon tuottamisen ja oma-aloitteisuuden keskiarvot ovat lähes samansuuruisia vuonna 2010 ja 2009. Vuonna 2010 keskiarvo on 2,1 ja vuonna 2009 keskiarvo oli 2,3. (Kela Etelä-Suomi, 2009.)

Lisäarvon tuottaminen -osiossa arvosanan 1 sai 31 % käynneistä eli 10 käyntiä (KUVIO 17.). Arvosanan 1 saaneissa käynneissä kirjallisissa käyntikertomuksissa kuvataan palvelun olevan passiivista ja asian eteneminen on täysin asiakkaan oman aktiivisuuden varassa. Esimerkiksi palveluneuvoja vastaa asiakkaan esittämään kysymykseen yksiselitteisesti ja tämän jälkeen vaikenee jääden odottamaan asiakkaan seuraavaa kysymystä. Palveluneuvoja ei tuottanut asiakkaalle sellaista tietoa, jota asiakas ei osannut odottaa eikä ottanut tilannetta aktiivisesti haltuun. Palveluneuvojan passiivisuus arvosanan 1 käynneillä on johtanut siihen, että asiakkaalta ei ole varmistettu asian ymmärtämistä eikä jatkon edellytyksiä ole selke-

ästi kerrottu asiakkaalle. Asiakas on jäänyt osassa käyntejä epätietoisuuteen siitä, miten asia etenee jatkossa. Arvosanan 2 sai 12 käynti eli 38 % käynneistä. Kirjallisten käyntikertomusten mukaan asia on hoitunut ja asiakas on ymmärtänyt miten asia etenee, mutta asiaa ei ole välttämättä laajennettu koskemaan koko elämäntilannetta. Palveluneuvoja ei myöskään ole ollut aktiivinen asian eteenpäin saattaja tai ottanut tilannetta haltuun riittävästi, vaan asiakas on omien lisäkysymysten avulla saanut riittävän tiedon asian etenemisestä. Joissakin tilanteissa on käytetty sellaista ammattislangia, jota asiakas ei ymmärrä, eikä sitä ole asiakkaalle selvennetty riittävästi.



KUVIO 17. Lisäarvon tuottaminen ja oma-aloitteisuus kriteerin arvosanajakauma vuonna 2010.

Palveluneuvoja on tuottanut lisäarvoa ja ollut oma-aloitteinen Kelan palvelumallin mukaisesti 31 % käynneistä. Nämä jakautuvat siten, että arvosanan 3 sai kahdeksan käyntiä eli 25 % käynneistä ja arvosanan 4 sai kaksi käyntiä eli 6 % käynneistä. Arvosanan 3 käynneillä palveluneuvojan on kuvattu käyntikertomusten perusteella olleen aktiivinen ja palveluneuvoja on kertonut asiakkaalle määrätietoisesti ja oma-aloitteisesti asiakkaan elämäntilanteeseen liittyvistä asioista. Esimerkiksi asiakkaan yrittäessä tiedustella isyysrahaa kesken äitiysrahan selvittelyn, kertoo palveluneuvoja ystävällisesti ja hienotunteisesti palaavansa tähän hieman myöhemmin, kun on käynyt ensin yhden asian läpi. Palveluneuvoja myös ohjeistaa selkeästi hakemuksen täytössä ja neuvoo konkreettisesti mistä lisätietoa löytyy

tarvittaessa. Arvosanan 4 saaneiden kirjallisten käyntikertomusten mukaan palveluneuvoja on näissä tapauksissa aidosti kiinnostunut asiakkaan asiasta ja kertoo asiat hyvin asiantuntevasti ja huomioi asiakkaan elämäntilanteen etuuksiin liittyen. Yhdessä tapauksessa palveluneuvoja on käyttänyt ammattislangia, mutta on kuitenkin avannut kelaslangin asiakkaalle ymmärrettävään muotoon. Asiakkaalle tulee tunne, että palveluneuvoja osaa asiantuntevasti ja perustellen kertoa hankalia asioita ymmärrettävällä tavalla. Palveluneuvoja vielä varmistaa aktiivisesti, että asiakas ymmärtää sen, mitä hänen kanssaan on keskusteltu. Lisäksi asiakaspalvelutilanteessa nousee esille sellaisia asioita, joita asiakas ei osannut ajatella käsiteltävän asioidessaan asiakaspalvelussa. Esimerkiksi yhdellä käynnillä palveluneuvoja ottaa esille asioita esille lääkekorvauksista, joilla asiakas ei itse osannut ajatella olevan merkitystä.

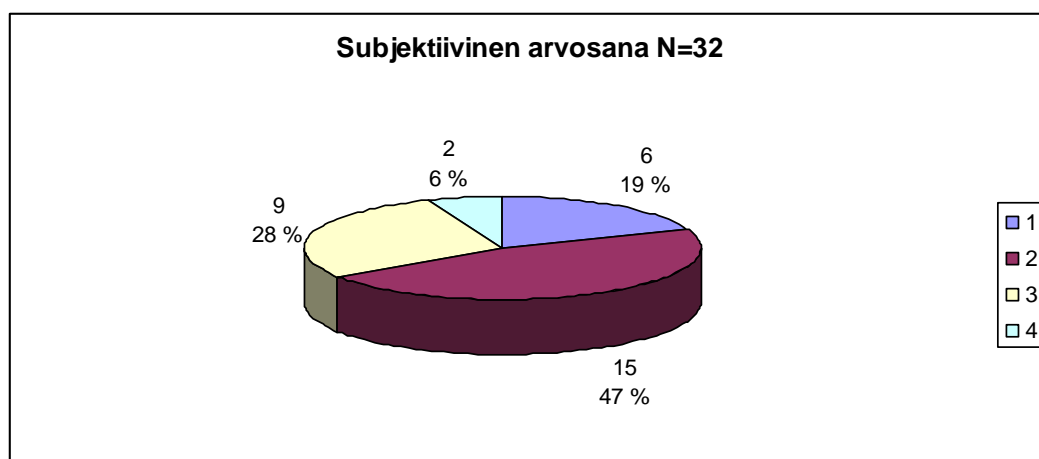
5.2.3 Subjektiivinen kokemus sekä keskeisimmät vahvuudet ja kehittämiskohteet

Kelan palvelumallin palvelun laatu – arviointi kriteeristössä on myös kohta subjektiivinen kokonaisarvosana. Tämä arvosana on tutkijan arvosana, jolla hän arvioi asiointia asiakkaan oman kokemuksen näkökulmasta. Seuraavat Mystery Shopping-tulokset kuvaavat subjektiivista kokonaisarvosanaa arvosanajakaumalla 1-4, siten että arvosanalla yksi palvelulle asetettu tavoite jää kokonaan toteutumatta ja arvosanalla neljä kriteeristön tavoitteet täyttyvät odotetulla tavalla. Numeroarvioinnin lisäksi tuloksissa on avattu käyntien subjektiivisia kokemuksia, jotka tukevat annettua arvosanaa ja avaavat käyntien laadullista sujuvuutta. Subjektiiivisen kokonaisarvosanan lisäksi on tähän kappaleeseen tiivistetty kerätyn aineiston ja saatujen tulosten pohjalta Päijät-Hämeen vakuutuspiirin välittömän asiakaspalvelun palvelun laadun keskeisimmät vahvuudet ja kehittämiskohteet.

Subjektiivinen kokonaisarvosana

Keskiarvo subjektiiviselle kokonaisarvosanalle oli vuoden 2010 tutkimuksessa 2,2. Tämä on hieman pienempi kuin vuonna 2009 tehdyssä tutkimuksessa, jolloin arvosana oli 2,5 (Kela Etelä-Suomi, 2009). Tutkimuksen subjektiivinen kokonais-

arvosana- osiossa arvosanan 1 sai kuusi käyntiä eli 19 % käynneistä (KUVIO 18.). Arvosanaa 1 on perusteltu useimmissa tapauksissa palveluneuvojan passiivisuudella ja palvelun etenemisellä asiakkaan kysymysten varassa. Palveluneuvoja ei ottanut asiakasta huomioon ja palvelu tuntui hätäiseltä. Joissakin tapauksissa arvosana 1 annettiin, koska palvelu koettiin tylyksi ja työkeäksi aiheuttaen asiakkaalle tunteen, ettei ole suotavaa tulla asiakaspalveluun vaivaamaan palveluneuvojan työtä. Subjektiiivisen kokonaisarvosanan 2 sai 15 käyntiä eli 47 % käynneistä. Arvosanan 2 saaneissa käynneissä palvelu koettiin pääsääntöisesti ystävälliseksi ja asialliseksi sekä palveluneuvoja koettiin useissa tapauksissa olevan läsnä tilanteessa. Muutamissa käynneissä arvosanaa 2 perusteltiin, ettei palveluneuvojaa kiinnostanut asiakkaan asiasta keskusteleminen. Asian selvittäminen ei myöskään sujunut välttämättä elämäntilannelähtöisesti, vaan palvelu annettiin yleisellä tasolla. Osassa käynnejä palvelu koettiin rutiininomaiseksi, ikään kuin ulkoa opituksi nauhaksi.



KUVIO 18. Subjektiiivinen kokonaisarvosana kriteerin arvosanajakauma vuonna 2010.

Subjektiiivisen kokonaisarvosanan 3 sai yhdeksän käyntiä eli 28 % käynneistä. Arvosanassa 3 tunnelma kuvattiin kirjallisessa osiossa usein positiiviseksi ja rauhalliseksi ja palveluneuvoja oli hyvin ystävällinen ja halukas auttamaan. Keskustelu palveluneuvojan kanssa nähtiin luontevana ja asiallisena. Palveluneuvoja saattoi kuvata etuuksia laajastikin, mutta se saattoi tapahtua yleisellä tasolla. Arvosa-

nassa 3 oli nähtävissä myös jonkin verran elämäntilanteen kartoitusta. Subjektii-
 sen kokonaisarvosanan 4 sai 6 % käynneistä eli kaksi käyntiä. Kirjallisten käynti-
 kertomusten mukaan palveluneuvoja oli ystävällinen ja asiantunteva. Hän neuvoi
 asiakasta rauhallisesti ja varmisti asiakkaan ymmärtäneen hänelle kerrotut asiat.
 Palveluneuvojan kuvattiin säilyttäneen katsekontakti asiakkaaseen palvelun ajan.
 Palveluneuvojan pienet eleet, nyökkäys, hymy, lause ”katsotaanpa”, palvelun ai-
 kana loivat asiakkaalle empaattisuuden tunnetta. Kiireellisyyden tunnetta ei näissä
 tapauksissa välittynyt asiakkaalle vaan tilanne rauhoittui juuri kyseistä asiakasta
 varten. Asiakkaalle jäi näistä käynneistä tunne, että pystyy luottamaan täysin saa-
 maansa tietoon ja hänen asiansa hoidettiin erinomaisesti ja ystävällisesti.

Keskeisimmät vahvuudet ja kehittämiskohteet

Mystery Shopping - menetelmästä saatujen tulosten perusteella palveluneuvojat
 ovat pääsääntöisesti ystävällisiä asiakkaita kohtaan ja saatu palvelu on koettu em-
 paattisena. Tutkimuksen mukaan palveluneuvojat kävivät yhdessä asiakkaiden
 kanssa hakemuslomakkeita läpi ja asiakkaille annettiin 98 % käynneistä hakemus
 ja esite mukaan. Myös sähköisten asiointikanavien ja puhelinpalvelun mahdolli-
 suutta markkinoitiin asiakkaille aktiivisesti, 72 % asiakkaista sai ohjauksen vaih-
 toehtoisten palveluiden piiriin. Vaihtoehtoisten palvelukanavien markkinointi ta-
 pahtui tosin muutamassa tapauksessa negatiivisesti, sillä asiakkaalle välitettiin
 tunne, että häntä ei haluttu palvella, vaan toivottiin jatkossa hoitavan asiansa muu-
 alla kuin asiakaspalvelussa.

Asiakas tunnistettiin palvelun aikana vain 34 % kaikista käynneistä. Tämä on yksi
 suurimmista kehittämiskohteista, johon Päijät-Hämeen vakuutuspiirissä tulisi
 kiinnittää huomiota. Kehittämiskohteeksi nousi käyntien aikana myös asiakkaan
 elämäntilanteen huomioon otaminen, sillä asiakkaan kokonaistilanteen kar-
 toitus oli hyvin vähäistä ja asiakkaan elämäntilannetta ei kovin monessa tapauk-
 sessa otettu huomioon. Kolmantena kehittämiskohteena nousi esille palveluneuvo-
 jan aktiivisemmän roolin omaksuminen palvelutapahtuman eteenpäin saattajana.
 Usein asiakas oli se, joka johdatteli asiaansa eteenpäin ja palveluneuvoja puoles-
 taan vastasi asiakkaan esittämiin kysymyksiin. Asiakkaalle annetun tiedon ker-

taaminen ja muistilapun antaminen hoidettavista asioista unohtuivat myös suurimmassa osassa käyntejä.

6 PALVELUN LAADUN KEHITTÄMINEN KELAN PÄIJÄT-HÄMEEN VAKUUTUSPIIRISSÄ

Mystery Shopping- menetelmästä saadut tulokset käytiin läpi ensin Etelä-Suomen aluekeskuksen kanssa, jonka jälkeen tulokset on annettu Päijät-Hämeen vakuutuspiirin apulaisjohtajalle. Apulaisjohtaja on analysoinut tuloksia ja käsitellyt niitä yhdessä palvelupäällikön ja palveluneuvojen kanssa. Apulaisjohtajan kanssa käydyn neuvottelun perusteella tuloksista nostettiin kehittämiskohteiksi palvelumallin osiot: avaus ja haltuunotto, palvelutarpeesta keskusteleminen, palvelutarpeeseen vastaaminen ja jatkon varmistaminen. Kehittämistyön ulkopuolelle päätettiin jättää etuuden osaamiseen liittyvät seikat, sillä niitä varten vakuutuspiirin palveluneuvojat saavat Kelan sisäistä koulutusta säännöllisin väliajoin. Kehittämiskohteen määrä pidettiin myös rajallisena, jotta kehittämistyöstä ei tulisi liian työlästä palveluneuvojille. Valittujen aihealueiden katsottiin liittyvän palvelun laadun prosessien selkeyttämiseen käytännön tasolle palveluneuvojen työssä.

Palveluneuvojen kanssa järjestettiin seitsemän yhden tunnin mittaista kehittämistapaamista marras- ja joulukuussa 2010. Opinnäytetyöntekijät vastasivat neljän kehittämistapaamisen organisoinnista ja vetämisestä ja kahden muun kehittämiskerran vetovastuussa olivat asiakaspalvelun palvelupäällikkö ja Päijät-Hämeen vakuutuspiirin apulaisjohtaja. Seitsemäs kerta pidettiin vapaampi muotoisena. Siinä keskusteltiin yleisesti palvelumallikoulutuksista ja tulevaisuuden suunnitelmista asiakaspalvelutyössä. Tämä kerta oli myös kehittämistapaamisten päätöslaisuus, joulukahvien merkeissä.

Kehittämistapaamiset olivat kestoaltaan lyhyitä ja tästä johtuen palveluneuvojille annettiin joitakin tapaamisia ennen ennakotehtäviä. Ennakotehtävien tarkoituksena oli herätellä palveluneuvoja tulevan kehittämistapaamisen aiheeseen ja saada

heidät pohtimaan ja löytämään omassa työssään aiheeseen liittyviä onnistumisen kokemuksia sekä kehittämiskohteita. Näitä tehtäviä ei purettu kehittämistapaamisissa, vaan tavoitteena oli Otalan (2008, 79–80) mallin mukaisesti antaa palveluneuvojille mahdollisuus löytää aiheen kiinnekohtia omasta työstään. Vasta tämän jälkeen aiheeseen paneuduttiin yhdessä työyhteisön kanssa. Kehittämistapaamiset oli suunniteltu oppivan organisaation näkökulmasta siten, että tavoitteena oli luoda mahdollisuuksia ja kykyä kehittää omaa työtään. Palveluneuvojien kanssa työskenneltiin ryhmä- ja parityöskentelynä, jolloin palveluneuvojat arvioivat kehittämiskohteita ja pyrkivät löytämään kehittämiskeinoja omaan työhönsä ja pyrkivät yhteisesti sovitun mukaisesti kohti näitä päämääriä. Palvelun laadun tavoitteena oli yhdessä palveluneuvojien kanssa löytää käytännön toimintatapoja ja näkemyksiä, joihin heidän on helppo peilata omaa osaamistaan asiakaspalvelutyössä ja kehittämistarvetta heidän perustehtävästä käsin.

Palveluneuvojat olivat saaneet aiemmin koulutuksen Kelan palvelumallin (2010) mukaiseen työskentelyyn. Kehittämistapaamisissa kukin palveluneuvoja perehtyi vielä palvelumalliin ja mietti omassa työssään asiakaspalvelun arvoja ja omia toimintatapoja. Kehittämistapaamisissa pohdittiin Kelan arvoja, visiota ja strategiaa Kelan palvelumallin (2010) pohjalta. Kehittämiskohteiksi nostetut palvelumallin osiot pyrittiin avaamaan siten, että jokainen palveluneuvoja tutustui Kelan tavoitteeseen kussakin palvelumallin osiossa ja löysi konkreettisia keinoja oman työnsä kehittämiseen palvelumallin näkökulmasta. Tämän jälkeen näitä pohdittiin yhdessä muiden palveluneuvojien kanssa.

Kehittämistapaamisten alussa jokainen palveluneuvoja pohti ensin itsekseen aiheeseen liittyviä asioita, jonka jälkeen kyseistä aihealuetta työstettiin pari- ja ryhmätyöskentelynä. Työskentelyssä nostettiin esille Kelan arvoja ja palvelun tavoitteita konkreettisista lähtökohdista. Lopuksi vielä pari- ja ryhmätyöskentelyssä nostetut asiat kerättiin koko ryhmän pohdittavaksi ja pyrittiin löytämään käydyistä asioista yhteinen näkemys, johon palveluneuvojat voisivat omassa työssään sitoutua ja ottaa käytännön toimintavoiksi omassa työssään.

Oppivan organisaation teorian mukaisesti kehittämistapaamisissa pyrittiin luomaan myös työskentelyä ja ilmapiiriä. Kehittämistapaamisiin otettiin mukaan sekä palveluneuvojen palvelupäällikkö että Päijät-Hämeen vakuutuspiirin apulaisjohtaja. Esimiehet olivat mukana kehittämässä Kelan palvelumallin mukaista toimintaa yhdessä palveluneuvojen kanssa. Näin työskentelyyn saatiin mukaan esimiehen näkemystä, mutta kehittämistyötä tehtiin kuitenkin yhteistyössä palveluneuvojen kanssa kuunnellen ja kunnioittaen heidän näkemyksiään. Toiminnallisissa kehittämistapaamisissa otettiin huomioon myös yhteistoiminnan kehittäminen. Palveluneuvojat työskentelivät itsenäisesti, mutta jokaisella tulisi olla samanlainen tavoite työskentelylle. Omassa ryhmässä olisi tärkeää saada aikaiseksi verkostoitumista ja halua kehittää omaa toimintaa jatkossa aktiivisesti. Yhteistoiminnan kehittämiseksi kehittämistapaamisilla pyrittiin saavuttamaan keskustelukulttuuria palveluneuvojen kesken sekä yhteistyötä esimiesten kanssa.

6.1 Palvelun avaus ja haltuunotto

Ensimmäisen kehittämistapaamisen aiheena oli palvelun avaus ja haltuunotto. Mystery Shopping-menetelmän avulla saatujen tulosten perusteella on havaittavissa, että palveluneuvojilla on vaihtelua tilanteen avauksessa ja sen haltuunotossa. Asiakasta tervehditään pääsääntöisesti ystävällisesti, mutta asiakas joutuu aloittamaan keskustelun palveluneuvojan ollessa passiivinen asian haltuunotossa. Palvelutarpeen avausta ja haltuunottoa työstiin palveluneuvojen kanssa draaman keinoin. Koko kehittämistapaaminen videoitiin, koska kerrasta ei ollut tavoitteena laatia kirjallista tuotosta. Palvelutarpeen avaus ja haltuunotto havainnollistettiin kahden erilaisen demonstraation avulla, joissa käsiteltiin samaa asiaa. Raskaana oleva asiakas asioi saadakseen tietoa ja neuvoja etuuksista, joita hänen tulee hakea Kelasta muuttuvassa elämäntilanteessa. Palveluneuvojista valittiin yksi esittämään asiakasta ja toinen palveluneuvojaa. Ensimmäisessä demonstraatiossa palvelu näyteltiin siten, että se ei sujunut Kelan tavoitteiden mukaisesti. Palvelu oli asiakkaan johdattelmaa ja palveluneuvojan puolelta passiivista (TAULUKKO 1.). Toisessa demonstraatiossa palvelu näyteltiin hyvin sujuvana ja Kelan palvelumallin mukaisesti (TAULUKKO 2.).

TAULUKKO 1. Ensimmäisen demonstraation eteneminen asiakkaan johdolla.

Palveluneuvoja	Asiakas
<ul style="list-style-type: none"> • PN ottaa katsekontaktin asiakkaaseen, mutta ei tervehti ja ei hymyile asiakkaan tullessa asiakaspalvelijan luo • Nyökkää asiakkaan tervehtiessä asiakasta ja pyytää istumaan. • Odottaa asiakkaan aloittavan kertomaan asiaansa. Ei ala itse kartoittamaan ja kertomaan asiasta, vaan odottaa asiakkaan kysymyksiä. PN vastaa kysymyksiin lyhyesti ja päällisin puolin. • Palveluneuvoja ei pyydä henkilötietoja. • Tunnelma etenee palveluneuvojan passiivisuuden jatkuessa ja vastatessa päällimmäisiin kysymyksiin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakas tervehtii palveluneuvojaa ja odottaa palveluneuvoja reaktiota. • Asiakas kertoo olevansa raskaana ja tarvitsevänsä tietoja ja neuvoja asioiden/papereiden hoitamiseen. • Yrittää tarkentaa annettuja vastauksia ja yrittää muutamalla sanalla kertoa omasta tilanteestaan ja kysyy yksittäisiä kysymyksiä: koska toimitan hakemuksen/milloin saan päätöksen/tarvitseeko tehdä muuta?

TAULUKKO 2. Toisen demonstraation eteneminen Kelan palvelumallin mukaisesti.

Palveluneuvoja	Asiakas
<ul style="list-style-type: none"> • Palveluneuvoja ottaa asiakkaan positiivisesti vastaan, hymyilee, ottaa katsekontaktin asiakkaaseen ja kehottaa asiakasta istumaan. • Asiakkaan tervehdyksen jälkeen kysyy: miten voin auttaa/mitä asianne koskee? On iloinen ja aidosti kiinnostunut asiakkaan asiasta. • Motivoi asiakasta tunnistetietojen antamiseen, esim. kertomalla, että voidaan nähdä koneelta tietoja, joilla saattaa olla vaikutusta ko. etuuteen. • Palveluneuvoja lähtee aktiivisesti tekemään elämäntilannekartoitusta ja vie asiaa luontevasti kokonaistilanteesta keskustellen eteenpäin. PN kartoittaa muistiinpanoja tehden perhetilannetta ja kertoo asiakkaalle etuuksista, joita hänellä ja hänen perheellä on mahdollista saada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hymyilee palveluneuvojalle ja tervehtii tavanomaisesti. • Kertoo lyhyesti olevansa raskaana ja tarvitsevänsä tietoja ja neuvoja asioiden/papereiden hoitamiseen. • Keskustelee luontevasti tilanteestaan palveluneuvojan johdattaessa asiaa.

Demonstraatioiden jälkeen Päijät-Hämeen vakuutuspiirin palveluneuvojille annettiin tukisanoja ja kysymyksiä, joiden pohjalta he pystyivät keskustelemaan palvelutilanteista. Annetut tukisanat tai kysymykset olivat tervehdys, tilanteen haltuun ottaminen, yleinen tunnelma, mikä merkitys asiakkaan tunnistamisella on palvelulle, miten elämäntilanteen kartoittaminen onnistui ja mihin se vaikutti, asiakkaan kokemus palveluista: mitkä ovat asiakkaan kannalta tärkeitä seikkoja palvelussa,

palveluneuvojan palvelualttius ja mitä merkitystä seuraavilla sanoilla on asiakkaalle: pätevyys, uskottavuus, luotettavuus, turvallisuus, viestintä, ympäristö.

Kaksi palveluneuvojaa osallistui kehittämistapaamiseen toiselta paikkakunnalta videoneuvottelun kautta. Tästä johtuen ryhmä jaettiin kahtia siten, että Lahdessa työskentelevä ryhmä keskusteli ensin palvelun avauksesta ja haltuunotosta demonstraatioiden pohjalta. Samanaikaisesti videoneuvotteluyhteydessä oleva ryhmä teki muistiinpanoja Lahdessa käydystä keskustelusta. Tämän keskustelun jälkeen videoneuvotteluyhteydessä olleet kaksi palveluneuvojaa keskustelivat lopuksi siitä, mitä Lahden päässä oli keskusteltu.

Asiakkaan tervehdys nähtiin palvelun avauksessa tärkeäksi tekijäksi luottamussuhteen luomisessa ja tunnelman luojana asiakaspalvelutilanteelle. Palveluneuvojat kokivat asiakkaaseen päin katsomisen ja myönteisen tervehdyksen olevan tärkeä osa asiakkaan palvelutilanteeseen tuloa. Ensimmäisessä demonstraatioissa asiakasta ei juuri katsottu ja palveluneuvoja oli enemmän tietokoneeseen kääntyneenä kuin asiakkaaseen. Tämä koettiin erittäin epäkohteliaana ja asiakasta väheksyvänä toimintatapana. Näistä tilanteista nousi esille, että koko kehonkieli pitää olla palvelutilanteen aloituksessa mukana.

Tilanteen haltuunotto ja asiakkaan tunnistaminen koettiin palvelutilanteen aloituksessa tärkeimmiksi tekijöiksi koko palvelutilanteen läpiviemisen kannalta katsottuna. Demonstraatiot havainnollistivat sen, että ilman tunnistamista asiakaspalvelutilanteessa pitäydytään yleisellä tasolla eikä päästä asiakkaan asiassa syvemmälle. Myös tilanteissa, joissa palveluneuvoja antaa asiakkaan lähteä johdattamaan palvelutilannetta, ei palvelun tarpeesta saada riittävästi tietoa elämäntilanteen kartoittamiseen. Palvelun avaaminen koettiin olevan tehtävä, jota voidaan oppia harjoittelun avulla ja joka vaatii palveluneuvojalta ammattitaitoa löytää olennaisimmat asiat ja saada asiakas pysymään asiassa. Palveluneuvojien mukaan konkreettinen keino tähän esimerkiksi on sanoa asiakkaalle ”Käydäänkö ensin tätä asiaa läpi ja palataan kohta tähän kysymääsi asiaan”. Toinen lausahdus voisi olla ”Katson koneelta, jotta näen mitkä asiat voivat vaikuttaa tilanteeseen.” Asiakasta

voidaan ohjata hienovaraisesti käymään yhdessä palveluneuvojan kanssa yksi asia kerrallaan ja sen jälkeen kertoa myös muista asiakasta mietityttävistä asioista.

Palveluneuvojien ajatuksena oli, että tunnelman luominen palvelutilanteessa voidaan luoda pienillä sanoilla ja kehonkielellä. Asiakasta voi onnitella iloisissa elämäntilanteissa tai ottaa osaa esimerkiksi omaisen menetyksestä. Palveluneuvojat nostivat esille myös, että asiakkaalle tulee kertoa mitä tekee milläkin hetkellä, kun esimerkiksi katsoo asiakastietoja tietokoneelta tai käyttää palveluneuvojille tarkoitettua taustatukea. Usein asiakaspalvelussa on paljon jonoa, jonka myös asiakkaat huomaavat. Palveluneuvojat nostivat esille, että kiireisissä tilanteissa palvelutilanteissa palveluneuvojan on erityisen tärkeää rauhoittua ja hoitaa yksi asiakas kerrallaan. Myös asiakkaalle tulee luoda tunnelma, ettei palvelutilanteessa ole kiirettä, vaikka jonoa onkin kertynyt. Tärkeänä nähtiin se, että keskitytään nimenomaan kyseisen asiakkaan asiaan ja hoidetaan asiakas huolellisesti palvelen.

Tehtävässä käytiin läpi myös palveluneuvojan omaa vointia ja ryhmän antamaa tukea. Mitä palveluneuvoja voi tehdä, jos ei jaksakaan jonain päivänä tehdä täysipainoisesti työtä, miten tällöin tulisi toimia ja miten silloin voi kohdata asiakkaan? Asiakkaan palvelu koettiin kuitenkin tärkeänä asiana, omasta huonosta päivästä riippumatta. Mikäli oma vointi olisi sellainen, ettei asiakasta pystyisi palvelemaan, tulisi asiakkaalle kertoa tilanteesta ja ohjata hänet tarvittaessa toiselle palveluneuvojalle. Myös työkaverin tuki näissä tilanteissa koettiin tärkeäksi. Vaikka nämä eivät suoranaisesti liittyneet palvelun avaukseen ja haltuunottoon Kelan palvelumallin mukaisesti, olivat ne kuitenkin tärkeitä esiin nostettavia asioita, sillä tämä voi liittyä hyvinkin läheisesti palveluneuvojan työhön arjessa.

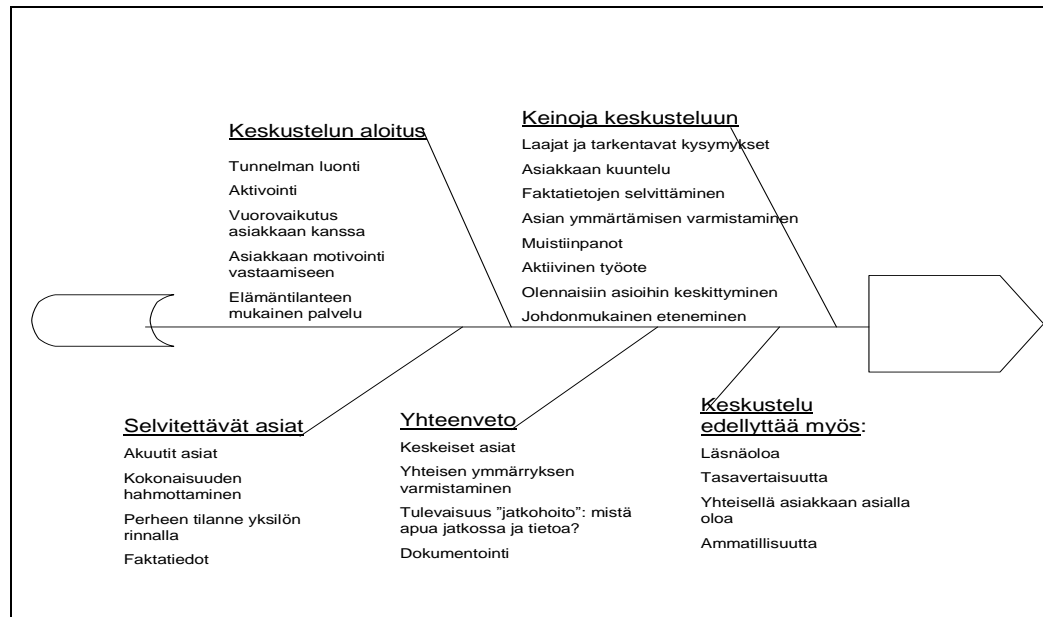
6.2 Palvelutarpeesta keskusteleminen

Toisen kehittämistapaamisen aiheena oli palvelutarpeesta keskusteleminen. Kuten Pesonen (ym. 2002, 44) on tuonut esille, asiakkaan ja palveluneuvojan vuorovaikutus vaikuttaa suuresti koettuun palvelun laadun tasoon. Tämä kehittämistapa-

minen pyrki kiinnittämään huomiota asiakkaan kanssa käytyyn keskusteluun ja asiakkaan elämäntilanteen mukaiseen asian eteenpäin saattamiseen.

Ennen kehittämistapaamista palveluneuvojille oli annettu ennakotehtäväksi tarkkailla omaa työtään palvelutarpeesta keskustelemisen näkökulmasta ja pohtia miten palvelutarpeesta tulisi keskustella palvelumallin mukaisesti. Tätä aihetta käsiteltiin kehittämistapaamisessa kalanruototekniikkaa (KUVIO 17.) hyväksi käyttäen.

Kalanruototekniikka aloitettiin ryhmittelyllä, jonka avulla kalanruotokuvio on helpompi muodostaa. Toimintatapaa voidaan käyttää ongelmien ratkaisumenetelmänä. Kalanruotokaavion avulla ongelma voidaan nähdä moniulotteisesti ja sen avulla hahmotetaan ne asiat, joihin voidaan puuttua (Mäkisalo 2004, 65). Ryhmittely käynnistyi siten, että kukin palveluneuvoja kirjoitti muutamalla sanalla tarralapuille niitä asioita, joista palvelutarpeesta keskusteleminen muodostuu. Ryhmittelyyn liittyvän kirjoittamisen aikana ei saanut keskustella työtovereiden kanssa, vaan kirjoitettiin mahdollisimman nopeasti mieleen tulevia asioita. Kun palveluneuvojille annettu aika oli umpeutunut, muodostettiin 3-4 hengen ryhmät. Kukin ryhmä liimasi tarralappunsa seinälle sekaisin ja aloitti tämän jälkeen täydessä hiljaisuudessa samojen aiheeseen liittyvien asioiden ryhmittelyn allekkain. Ryhmittely tapahtui siirtämällä omasta mielestään soveltuvan tarralapun samaa asiaa käsittelevän tarralapun alle. Tarralaput vaihtoivat useaan otteeseen paikkaa, ennen kuin ryhmä oli yksimielinen siitä, että ryhmittely oli tehty oikein. Kun ryhmä pääsi yhteisymmärrykseen vastausten ryhmittelystä, palasivat ryhmäläiset omille paikoilleen keskustelemaan antamistaan vastauksista ja tehdyistä ryhmittelyistä. Keskustelussa luotiin otsikot kullekin tehdyille ryhmälle. Tämän jälkeen ryhmä haki omat tarralappunsa ryhmittäin pois ja aloitti kalanruotokaavion laatimisen. Kalanruotokaavioon vietiin ensin pääotsikot ja sen alle kirjattiin ryhmittelystä nousseet asiat ruodon osiin. Tässä vaiheessa ryhmien otsikoita ja sisältöä oli mahdollista muokata. Lopuksi kukin ryhmä esitteli muille oman kalanruotokaavionsa nostaen tärkeinä pitämiään asioita esille. Opinnäytetyöntekijät ovat tehneet esitetyistä kalanruotokaavioista jälkikäteen yhteenvedon palveluneuvojien kalanruotokaavioista.



KUVIO 17. Päijät-Hämeen vakuutuspiirin yhteenveto palvelutarpeesta keskustelemisestä

Yhteenvedossa käy ilmi, että palveluneuvojat nostivat Kelan palvelumallin mukaisia asioita esille. Erityisesti otsikoiden ”selvitettävät asiat, keinoja keskusteluun ja keskustelu edellyttää myös” alle on kerätty niitä asioita, joita voidaan löytää myös Kelan palvelumallin palvelutarpeesta keskusteleminen-osiosta. Aihealueena keskustelun aloitus liittyi enemmän palvelutarpeen avaamiseen sekä haltuunottoon. Yhteenveto puolestaan nostaa enemmän palvelun päättämiseen liittyviä asioita. Palveluneuvojat ovat oivaltaneet, ettei näitä osioita voida irrottaa täysin toisistaan, vaan palvelutilanne alusta loppuun liittyy aina aiempiin palvelumallin osioihin.

6.3 Palvelutarpeen arviointi ja siihen vastaaminen

Kolmas tapaamiskerta käsitteli palvelutarpeen arviointia ja siihen vastaamista. Tässä osiossa painotettiin palveluneuvojan roolia antaa asiakkaalle vakuuttavaa ja selkeää tietoa ja ohjeita siitä kuinka asiassa edetään. Asiakkaan tulee olla vakuutunut, että hänen asiansa on hoidossa (Kelan palvelumalli 2010). Palveluneuvojille oli annettu ennakotehtäväksi pohtia ja tarkkailla omaa työtään ja sitä, miten palvelutarpeen arvioiminen ja siihen vastaaminen näyttäytyy palveluneuvojan

työssä. Erityisesti palveluneuvojen piti pohtia niitä haasteita, joita he kohtaavat palvelutarpeen arvioinnissa ja siihen vastaamisessa. Lisäksi palveluneuvojen tuli arvioida sitä, miten he pystyivät selviytymään näistä haasteista omassa työssään. Palveluneuvojille jaettiin ennakotehtävän yhteydessä Kelan palvelumallin mukainen malli palveluntarpeen arviointiin ja siihen vastaamiseen.

Palvelutarpeen vastaamiseen liittyen kehittämistapaamisessa käytettiin hyödyksi Opera-menetelmää, joka on muunnelma Innotiimi Oy:n kehittämästä tuplatiimi-menetelmästä. Opera-menetelmä on kehitetty nimenomaan organisaatioiden käyttöön ongelmanratkaisukeinoksi. Opera etenee viiden vaiheen kautta: omat ehdotukset, parin kanssa mietityt ehdotukset, ehdotuksien perustelu, arviointi, äänestäminen ja lopuksi ehdotusten ryhmittely. Menetelmän avulla jokainen osallistuja saa oman äänensä ja mielipiteensä esille. Myös ryhmäläisten motivaatiota voidaan lisätä sillä, että heidän näkemyksilleen on tilaa. Esille tulleita ehdotuksia arvotetaan perustelujen avulla yhdessä, jolloin valitaan vastauksiksi ryhmän näkökulmasta oikeat asiat. (Hernesniemi 2009, 2.)

Menetelmän mukaisesti jokainen palveluneuvoja mietti ensin annettuihin kysymyksiin vastauksia itsenäisesti ja kirjoitti niitä keltaisille tarralapuille. Tässä vaiheessa kukaan ei saanut keskustella keskenään aiheesta. Toisessa vaiheessa tavoitteena oli kehittää omia ajatuksia parityöskentelyssä. Palveluneuvojat olivat vierus- toverinsa parina, jossa he käsittelivät vastauksiaan ja keräsivät näistä tärkeimmät vastaukset yhteen. Tämän jälkeen kukin pari kertoi lyhyesti muille, mitkä olivat heidän vastauksensa esitettyihin kysymyksiin ja toi esille näiden vastausten perustelut. Esittelykierroksen jälkeen kaikki vastaukset kerättiin yhteen kunkin kysymyksen alle ja työpareittain jokaiselle oli annettu 1 ääni kysymystä kohden. Lopuksi ääniä saaneet vastaukset kerättiin yhteen. Näin löydettiin Päijät-Hämeen vakuutuspiirin näkökulmasta tärkeimmät asiat palvelutarpeeseen vastaamiseen. Taulukossa 3 on kerrottu annetut kysymykset ja ääniä saaneet vastaukset.

TAULUKKO 3. Päijät-Hämeen vakuutuspiirin palveluneuvojien näkemyksiä palvelutarpeeseen vastaamisesta.

Millä keinoilla palvelusta saadaan asiakaslähtöistä ja etenemään järjestelmällisesti?	<ul style="list-style-type: none"> •Palvelumallia noudattamalla •Tekemällä muistiinpanoja •Perehtymällä asiakkaan papereihin •Kuuntelemalla •Varmistamalla oikein ymmärrys •Ajoittamalla palvelu oikein •Kysymällä •Kertaamalla ja tekemällä yhteenvetoa •Avaamalla asiakkaalle palvelumallia
Mitä keinoja PN:llä on auttaa asiakasta käsittelemään hänen epäilyksiään?	<ul style="list-style-type: none"> •Perustele ytimekkäästi •Varmistamalla taustatuesta •Asiakkaan kysymyksiä pidetään tärkeinä •Jämäkällä otteella •Antamalla ohjeita esitteistä ja internetistä •Etenemällä prosessissa
Miksi asiakasta tulee ohjata muihin palvelukanaviin?	<ul style="list-style-type: none"> •Palvelu nopeutuu •Palvelutarpeeseen voidaan vastata paremmin •Asiakas oppii hyödyntämään muita kanavia •Käsittely nopeutuu •Asiakkaalla oikeus valita itselleen sopiva palvelukanava
Miksi kirjaaminen on tärkeää?	<ul style="list-style-type: none"> •Kelassa saadaan tieto jaettua sekä ratkaisutyöhön että asiakaspalveluun •Tiedetään kuinka asia etenee: kuka tekee, mitä tekee, miten sovittu ja milloin? •Asiakkaalle tulee myös tunne, että asia hoidetaan •Jatkoasiointi helpottuu ja nopeutuu

6.4 Asiakkaan asian etenemisen varmistaminen jatkossa

Kolmannesta kerrasta saatujen hyvien kokemusten perusteella päätettiin neljännellä kerralla käyttää samaa Opera-menetelmää. Palveluneuvojat pohtivat jatkon varmistamista seuraavien kysymysten pohjalta: Miten palveluneuvoja voi varmistaa, että asiakas saa selkeän käsityksen sovituista asioista? Miksi asiakkaalle tulee kertoa miten asioissa edetään ja kenen toimesta? Millä keinoin asiakas saa tunteen, että hänen asiansa on hoidossa? (TAULUKKO 4.)

Kehittämistapaamisessa nousi esille vielä erillisinä asioina vieraskielisen palvelun sekä lopputervehdyksen merkitys. Kehittämistapaamisen aiheeseen ei liittynyt suoranaisesti vieraskielinen palvelu, mutta se koettiin yhtenä vaikeana osana palveluneuvojan työtä ja se nostettiin siksi tällä kertaa yhdeksi käsiteltäväksi asiaksi. Lopputervehdys puolestaan kuuluu palvelumallin jatkon varmistamiseen tärkeänä osana ja palveluneuvojat olivat oivaltaneet hienosti sen, miten onnistunut lopputervehdys toimii molemmille osapuolille tärkeänä viestittäjänä palvelun päättymisestä onnistuneesti.

TAULUKKO 4. Päijät-Hämeen vakuutuspiirin palveluneuvojien näkemyksiä jatkon varmistamisesta.

Miten palveluneuvoja voi varmistaa, että asiakas saa selkeän käsityksen sovituista asioista?	<ul style="list-style-type: none"> • Lopuksi asiakkaalle annetaan kirjeellä yhteenvedo • Kysyy asiakkaalta onko tämä ymmärtänyt asian etenemisen • Kertaa pääkohdat ja tekee yhteenvedon
Miksi asiakkaalle tulee kertoa miten asioissa edetään ja kenen hoitamana?	<ul style="list-style-type: none"> • Vähentää epäselvyydestä johtuvia yhteydenottoja ja jälkitiedusteluja • Asiakas kokee asioiden olevan hoidossa • Käsittely nopeutuu, kun ohjataan oikean viranomaisen luokse • Asiakkaalle tulee turvallinen tunne asian hoidosta • Myös asiakas tietää miten asia etenee ja kuka/milloin asiaa käsittelee • Prosessin jatkuvuus turvataan
Millä keinoin asiakas saa tunteen, että hänen asiansa on hoidossa?	<ul style="list-style-type: none"> • Kertaamalla käydyt asiat • Kertomalla jatkosuunnitelmat • Palveluneuvoja on itsevarma työssään • Vartalon kieli välittää myös asiakkaalle läsnäolon tunteet ”bodylanguage” • Kertoo asiakkaalle mistä hän saa lisätietoa/voi tarkistaa asiaansa -> palvelukanavat • Kertoo asiakkaalle, että kirjaa asian ylös ja kertoo myös mitä kirjaa käynnistä Kelan järjestelmiin.
Vieraskielinen palvelu	<ul style="list-style-type: none"> • Kerrotaan asioista omin sanoin • Käyttää vakiintuneita etuussanoja suomeksi, jos asiakas ei ymmärrä riittävästi englannin kieltä.
Lopputervehdys	<ul style="list-style-type: none"> • = piste palvelutilanteelle • Palvelutapahtuma kiteytyy ja on kooste sille. • Asiakkaalle jää usein tunne palvelusta viimeisten hetkien perusteella • Itselle jää hyvä mieli, kun asia on hoidettu loppuun saakka (asiakas ei lähde vihaisena pois) • Nollaa asiakastilanteen ja palkitsee palveluneuvojan hänen työstään

6.5 Yhteenveto palvelumallista

Viidennen kehittämistapaamisen vetovastuussa olivat asiakaspalvelun palvelupäällikkö sekä vakuutuspiirin apulaisjohtaja. Tämän kerran tarkoituksena oli vetää yhteen aiemmin käytyjä palvelumallin osioita ja pyrkiä muodostamaan palvelumallista kokonaisuus. Palveluneuvojat jaettiin noin kolmen hengen ryhmiin. Kukin ryhmä sai tunnin verran aikaa työskennellä yhden Mystery Shopping -käynnin parissa ennen kehittämistapaamista. Palvelupäällikkö huomioi tämän työajan suunnittelussa ja järjesti palveluneuvojille työpäivän aikana mahdollisuuden tehdä ryhmätyötä. Mystery Shopping -käynneiksi oli tarkoituksella valittu onnistuneita käyntejä, joista voitaisiin löytää palvelumallin mukaista palvelua. Ryhmien tuli nostaa Mystery Shopping -käynneistä palvelumallin mukaiset osiot esille ja esitellä se muille ryhmille. Tämän kehittämistapaamisen tuotoksena oli saatu nostettua esille erittäin hyvin koko palvelumalli ja palveluneuvojat olivat osanneet arvioida myös omaa toimintaansa asiakaspalvelutyössä kriittisesti. Näistä kerroista ei jäänyt kirjallista materiaalia, mutta palveluneuvojat arvioivat itse, että onnistuneissa käynneissäkin oli vielä paljon parantamisen tarvetta. Haamuasiakkaiden nähtiin arvioineen palvelutilannetta paremmin, kuin mitä palveluneuvojat arvioivat asiakaspalvelukäynnin toteutuneen palvelumallin mukaisesti. Tämä kerta sitoi erittäin hyvin yhteen aiemmin opittua ja nosti esille kehittämisajatuksia asiakaspalvelun toteutumiseen palvelumallin mukaisesti.

6.6 Asiakkuuden avaaminen ja henkilöllisyyden varmistaminen

Kuudennella kehittämistapaamisella haluttiin nostaa esille asiakkuuden avaaminen ja henkilöllisyyden varmistaminen. Nämä asiat nousivat suurimpina puutteina esille Mystery Shopping -käynneillä ja sen vuoksi nämä haluttiin sisällyttää tähän palvelumallin kehittämistyöhön. Vetovastuussa tästä kerrasta olivat asiakaspalvelun palvelupäällikkö sekä Päijät-Hämeen vakuutuspiirin apulaisjohtaja.

Palveluneuvojat pohtivat aluksi sitä, miten asiakkaalta voisi pyytää luontevasti henkilöllisyystodistusta. Ihan käytännön esimerkkinä nostettiin esille lause: ”Oisiko esittää kuvallista henkilöllisyystodistusta, jotta saisin sun tiedot auki/esille?” Tämän jälkeen asiaa voidaan perustella asiakkaalle vielä tietoturvaan liittyvillä asioilla sekä kertoa avoimesti, ettei tietoja voida avata, ellei henkilöllisyyttä ole ensin varmistettu. Henkilötietojen antamisen nähtiin myös motivoivan asiakasta sillä, että palveluneuvoja näkee onko muita asioita vielä vireillä.

Kehittämistapaamisessa nostettiin esille myös vaihtoehtoisten palvelukanavien markkinointi. Palveluneuvojat toivat itse esille, että ei ole sopivaa haukkua Kelan palvelukanavia toimimattomuudesta esimerkiksi ruuhkan vuoksi, vaan palveluneuvoja voi kertoa, että numero on ruuhkainen ja kannattaa yrittää ottaa yhteyttä eri aikoina. Lisäksi palveluneuvoja voi nostaa esille, että kyseessä on uusi palvelu, jota Kelassa pyritään kehittämään. Asiakkaalle tulee markkinoida myös ajanvarauksen mahdollisuutta asiansa hoitamiseen sekä kertoa Kelan käytössä olevista verkkopalveluista. Käytännössä asiakkaalta voidaan tiedustella onko hänellä käytössään verkkopankkitunnukset, joilla asiaa voi hoitaa internetin kautta. Myös palvelun sisällöstä on hyvä kertoa asiakkaille.

Kehittämistapaamisessa nostettiin esille myös, että asiakkaan asiaa hoitaessa tulee ottaa huomioon erilaiset asiakasryhmät markkinoitaessa palveluita. Vanhuksien kohdalla voi tiedustella tietokoneen käyttömahdollisuutta tai tiedustella onko sellaisia omaisia, jotka voisivat tai olisivat kiinnostuneita auttamaan verkkoasioinneissa. Opiskelijoille puolestaan voi markkinoida Kelan palvelupäätettä opintoihin liittyvien asioiden hoitamisessa. Esitteitä annettaessa nostettiin esille, että on tärkeää merkitä kynällä niitä asioita esitteeseen, jotka koskevat asiakasta. Näin asiakas pystyy palaamaan asiaan jälkikäteen. Myös postin kautta asioitaessa nostettiin esille, että tulisi muistaa antaa asiakkaalle aina palautuskuori, jossa asiakas voi palauttaa tarvittavat asiaansa liittyvät paperit maksutta. Kehittämistapaamisessa nousi esille myös asiakkaan informointi mahdollisuudesta asioida missä tahansa Kelan toimistossa, riippumatta asiakkaan asuinpaikkakunnasta.

6.7 Loppukeskustelu

Seitsemäs tapaaminen ei ollut varsinainen kehittämistapaaminen, vaan tapaamisessa keskusteltiin yleisellä tasolla edelliskertojen kehittämistapaamisista ja Kelan tulevaisuuden näkemyksistä. Tapaamisessa tuotiin esille, että jokaiselle palveluneuvojalle lähetetään palautekysely (LIITE 2), johon jokaisen toivottiin vastaavan. Esimiehet vaativat kaikkien kehittämiskertoihin osallistuvien vastaavan kyselyyn ja palaute saatiinkin kaikilta palveluneuvojilta. Palautteisiin kerättiin kysymyksiä, jotka palvelevat Kelan Päijät-Hämeen vakuutuspiiriä heidän suunnitellessaan jatkossa palvelumallikoulutuksia sekä sitä, miten koulutuksia toivotaan jatkossa toteutettavan. Opinnäytetyön tekijöille palautteesta kerättiin tietoa siitä, miten kehittämiskerrat koettiin ja millaisena osallistuvan koulutuksen nähtiin soveltuvan palveluneuvojille. Lopuksi tiedusteltiin myös sitä, miten opinnäytetyön tekijät ovat onnistuneet kehittämistyössään.

7 PALVELUN LAADUN KEHITTÄMISTYÖN JATKAMINEN PÄIJÄT-HÄMEEN VAKUUTUSPIIRISSÄ

Tämä opinnäytetyö on käsitellyt yhtä ajallisesti rajattua kehittämisprosessia, jossa ensin on kartoitettu palvelun laadun nykytila ja sen jälkeen pyritty kehittämään palveluneuvojien työtä palvelun laadun edellytysten mukaisesti. Seuraavassa osiossa kootaan oppivan organisaation jäsenyyksen mukaisesti laadun kehittämistoiminnan eri osa-alueita laajemmin yhdeksi kokonaisuudeksi.

7.1 Laadunhallinta asiakaspalvelun laadun näkökulmasta

Laadunhallintajärjestelmän avulla voidaan miettiä välittömän asiakaspalvelun laadun kehittämistyön tulevia toimenpiteitä ja asettaa tavoitteita. Laadunhallintajärjestelmän ketjun mukaan tähän mennessä on asiakaspalvelun laadusta kerätty tieto Mystery shopping-menetelmän avulla ja kerätty tieto on analysoitu. Analysoidusta tiedosta on tehty johtopäätökset ja nostettu kehitettävät asiat esille yhdes-

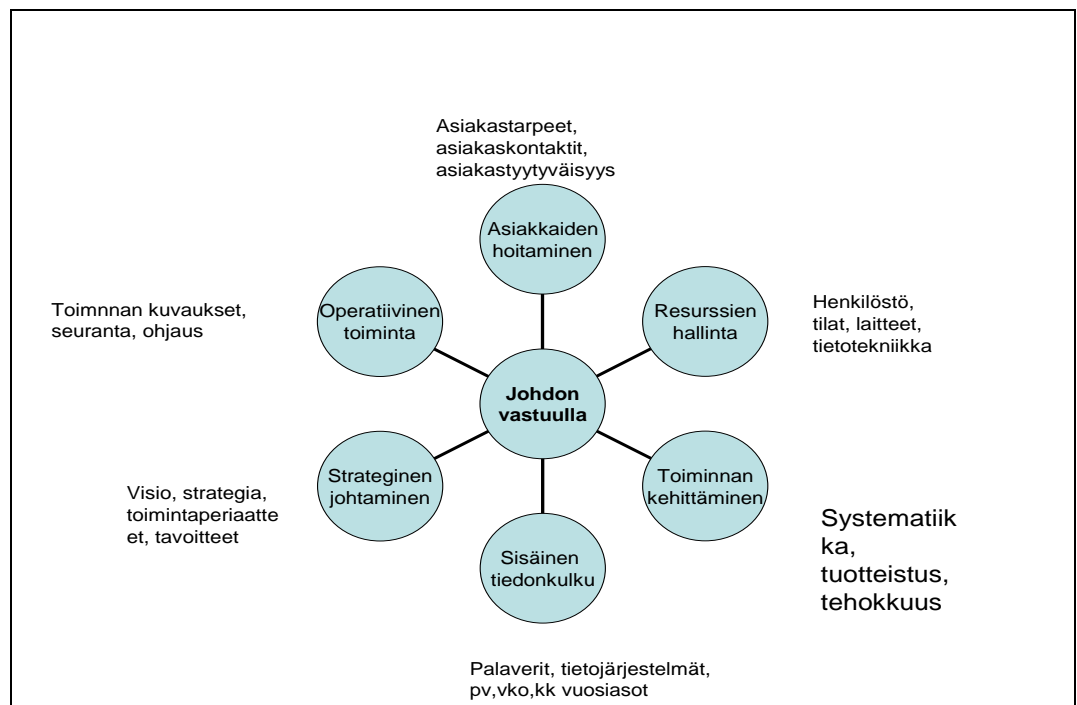
sä Päijät-Hämeen vakuutuspiirin apulaisjohtajan ja palvelupäällikön kanssa. Tämän jälkeen on yhdessä asiakaspalvelussa työskentelevien palveluneuvojien kanssa mietitty kuinka asiakaspalvelun toimintaprosessia voidaan kehittää palvelun laadun ja tyytyväisen asiakkaan näkökulmasta. (Pesonen 2007, 51, 92.)

Seuraavana on vuorossa toiminnan parantamisen prosessi. Toiminnan parantamisen prosessi tarkoittaa sitä, että palveluneuvojien asiakaspalvelutyötä havainnoidaan ja kerätään palvelun laadusta uutta tietoa Mystery Shopping- menetelmän avulla. Uusien tulosten perusteella mietitään jälleen, kuinka palvelun laatua voidaan edelleen kehittää lähemmäksi Kelan palvelumallia. Laatutavoitteeksi voidaan asettaa palveluneuvojien asiakaspalveluprosessin parantuminen palvelun laadun näkökulmasta siten, että nyt kehittämiskohteina olleiden osioiden: avaus ja haluttuotto, palvelutarpeesta keskusteleminen, palvelutarpeeseen vastaaminen ja jatkon varmistaminen, tulokset paranevat seuraavalla palvelun laadun havainnointi ja tutkimuskerralla. Koko Päijät-Hämeen vakuutuspiirin tasolla laatutavoitteeksi voidaan asettaa asiakkaiden tyytyväisyys palvelun laatuun, palveluneuvojien kehittyminen ja asiakaspalveluprosessin toimivuus. Asetettuja laatutavoitteita tulee valvoa ja tarvittaessa muuttaa. Laatutavoitteista on vastuussa Kelan Päijät-Hämeen vakuutuspiirin apulaisjohtaja yhdessä palvelupäällikön kanssa. Ylimääräisiä resursseja tällainen laadunhallintaprojekti ei tarvitse. Se, mitä tarvitaan, on henkilötyöaika. Tärkeintä kuitenkin on, että projektin vetäjä tarkkailee palveluneuvojien työkuormaa, jotta se ei nouse liian suureksi. Jos palveluneuvojat ovat ylikuormitettuja, on laatuprojektilla suuri epäonnistumisen riski. (Pesonen 2007, 50–51, 92–93, 162.)

7.2 Johdon ja henkilöstön toiminta laadun kehittämiseksi oppivassa organisaatiossa

Pesosen (2007, 163–164) mukaan esimiesten tulisi omassa työssään huomioida heidän vastuulleen kuuluvat seikat, joista johto joutuu kantamaan vastuun eri kehittämisvaiheissa. Laadun kehittämisessä on otettava huomioon, ettei laatu synny itseksensä, vaan sitä on johdettava vastuullisesti johtamiseen liittyvien osa-alueiden

mukaisesti. Kuvioon 18 on avattu tarkemmin johdon vastuulle kuuluvia tehtäviä. Moilanen (2001b, 43) nostaa esille, että työyhteisöissä tulisi johtaa sekä oppivaa organisaatiota että yksilöllisiä oppijoita. Lisäksi Pesosen (2007, 163–164) mukaan johdon tehtävänä on ottaa huomioon asiakkaat ja heidän tarpeet sekä organisaation resurssit. Johdon tehtäviin kuuluu myös organisoida ja toteuttaa kehittämistoimintaa työyhteisössä ja huolehtia, että henkilöstö on mukana kehittämistoiminnassa. Tiedonkulusta, operatiivisesta toiminnasta ja strategisesta johtamisesta tulee myös esimiesten huolehtia omassa työssään. (Pesonen 2007, 163–164.)

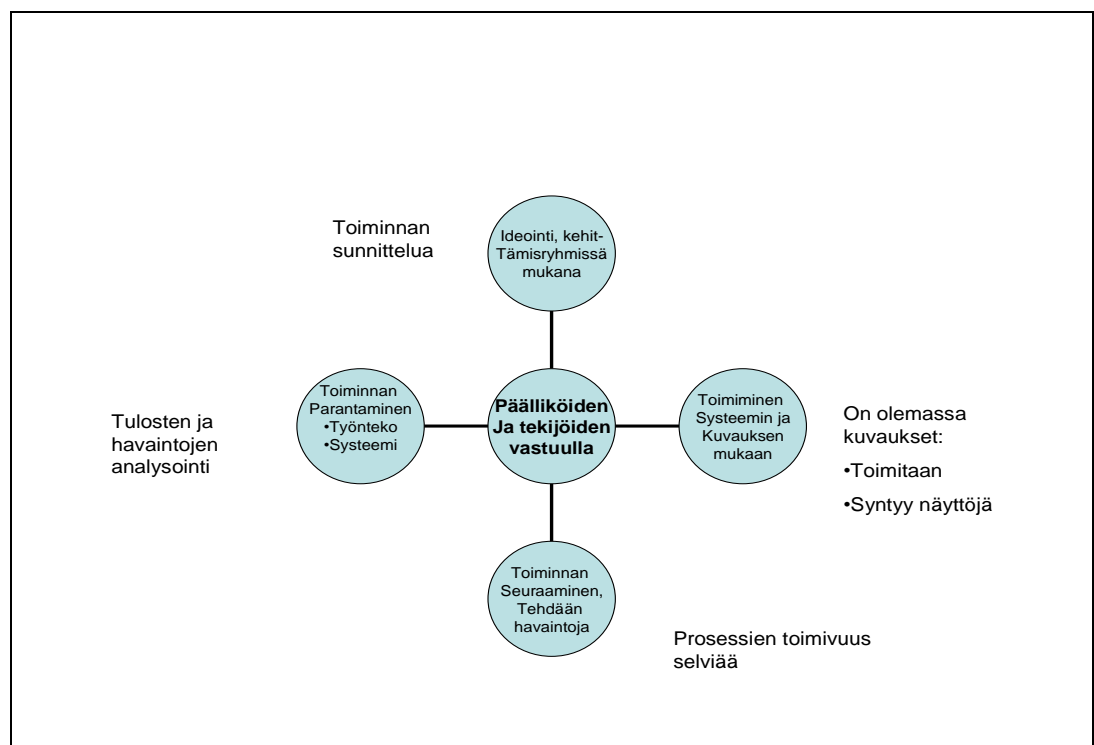


KUVIO 18. Johdon vastuulla olevat asiat (Pesonen 2007, 163).

Moilasen (2001, 167) mukaan johtajan tulee muistaa sekä johtaa organisaatiota, että samaan aikaan yksilöitä. Johtajan nähdään olevan organisaatiossa suunnan näyttäjä ja työntekijöiden innostaja sekä oppivan työyhteisön ilmapiirin luoja. Viitala (2002, 189 - 191) nostaa esille, että johto pystyy tukemaan työntekijöiden osaamisen kehittymistä ilmapiirin kautta lisäämällä työntekijöiden turvallisuuden tunnetta. Turvallisuuden tunteen lisääminen mahdollistaa työyhteisössä virheiden ja ongelmien rakentavan käsittelyn. Esimiehen tukiessa oppimisprosessia, puhu-

taan sekä ryhmän kokonaisosaamisen huolehtimisesta että yksilön kehittymisen tukemisesta.

Ainoastaan johdon toiminnalla ei kuitenkaan pystytä laatua kehittämään, vaan mukaan tarvitaan myös muu henkilöstö. Muun henkilöstön vastuut liittyvät kehittämistoiminnassa oman toiminnan määrittämiseen, kuvaamiseen ja kuvausten mukaiseen toimintaan (KUVIO 19.). Muun henkilöstön toimintaan kuuluu myös toiminnan seuraaminen ja toiminnan ohjaaminen siten, että lopputulos vastaa suunniteltua. Työntekijöitä tarvitaan ja heitä tulee vastuuttaa ideoimaan oman toiminnan suunnittelua ja sen parantamista. Johdon tulisikin innostaa alaisia tähän työhön. Myös työntekijöiden oma halu kehittämistyöhön nähdään tärkeäksi tekijäksi palvelun kehittämistyössä. (Pesonen 2007, 164–165.)



KUVIO 19. Muun henkilöstön vastuulla olevat asiat (Pesonen 2007, 164).

Tavoitteellisen henkilöstön kehittämisen tueksi voidaan laatia henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat. Näissä suunnitelmissa tulisi yhdistyä sekä organisaation että yksilön kehitystavoitteiden. Kehityskeskusteluissa tavoitteiden pohjaksi asetetaan ryhmäkohtaiset kehityssuunnitelmat, joiden taustalla on koko organisaation tule-

vaisuuden suunnitelmat. (Viitala 2002, 203; Pesonen 2007, 164.) Hätönen (1998, 58) näkee, että henkilöstön kehittämistä suunniteltaessa tulisi käyttää mahdollisimman monipuolisia menetelmiä ja kehittämistyön tulisi olla luonteva osa työyhteisön perustehtävää. Jotta kehittämistoimintaa voidaan tehdä tuloksellisesti, sen tulisi myös olla suunnitelmallista. Yhtenä tärkeänä kehittämistoimenpiteenä on nostettu henkilöstön itseohjautuvuus ja aktiivisuuden kehittämisen. Oppiva organisaatio tuottaa työyhteisölle itseohjautuvuutta ja taitoja, joita itseohjautuvuus edellyttää. Oppivassa organisaatiossa henkilöstö on motivoitunutta ja siellä vallitsee kannustava ilmapiiri. Tällöin itseohjautuvuus on Ruohotien (1998a, 141–142) mukaan luonnollinen osa jokapäiväistä työtä, jolloin työntekijä ymmärtää organisaation arvot ja tavoitteet sekä pystyy käyttämään muuttuneita tietoja hyödykseen kehittäessään omaa ja organisaation toimintaa. Ilmapiirin tulee tällöin olla luottamuksellinen ja turvallinen, eikä epäonnistumisista ja virheistä tule rangaista työntekijöitä.

Itseohjautuvuutta ja ilmapiiriä voidaan kehittää tekemällä erilaisia tutustumiskäyntejä esimerkiksi eri Kelan toimistoihin. Hätösen (1998, 58–59) mukaan on tärkeää, että mahdollisimman moni pääsee osallistumaan tutustumiskäynneille ja saamaan ideoita uusien toimintatapojen kehittämiseen. Henkilöstön kehittämistä voidaan toteuttaa myös monimuoto-opiskelulla, ammatillisella koulutuksella ja kirjallisuuden avulla. Näitä toimintatapoja tulisi käyttää työyhteisössä monipuolisesti hyödyksi, jotta itseohjautuvuudesta ja aktiivisuudesta tulisi joka päiväistä toimintaa. Kehittämisessä tulee kannustaa myös yhdessä tekemiseen ja ottaa kaikki työntekijät mukaan miettimään ja toteuttamaan heidän työhönsä liittyviä uudistuksia.

Työntekijöitä voidaan kehittää myös laajentamalla heidän työtehtäviään. Työnkuvaa laajentamalla voidaan lisätä työntekijöiden osaamista tekemisen kautta. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi työnkierto, sijaisuudet, varamiesjärjestelmä, monitaitoisuus ja kehitysryhmiin osallistuminen. Edellä mainittujen menetelmien avulla voidaan madaltaa raja-aitoja asiakaspalvelun ja ratkaisutyön välillä sekä ikäryhmien ja sukupuolten välillä. Työtehtävien laajentamisessa tulee erityisesti huomioida palveluneuvojen ja ratkaisutyötä tekevien prosessien rajapinnat. Esimerkiksi työnkierrossa palveluneuvoja voi siirtää ratkaisutyöstä osaamista asia-

kaspalveluun. Yhteistyön kehittämisen avulla voidaan myös vahvistaa kaikkien Kelan työntekijöiden keskinäistä kommunikaatiota sekä yhteisen kielen löytämistä asiakkaiden palvelemisessa. Työnkiertoa suunniteltaessa on hyvä laatia yhtenäiset toimintaohjeet ja pelisäännöt, joiden mukaan organisaatiossa toimitaan työnkiertoa toteutettaessa. (Hätönen 1998, 58–59; Ojala 2008, 224–225.)

Jotta Kelassa nähtäisiin kokonaisuuksia ja saataisiin palveluneuvojat osallistumaan työn kehittämiseen, voidaan keinoina käyttää myös toisten työhön tutustumista ja visio-keskusteluja. Ruohotie (1998b, 41) näkee ensimmäisen askeleen kohti oppivaa organisaatiota olevan se, että jokainen työntekijä on sisäistänyt yhteisen vision. Tämän avulla voidaan varmistaa, että palveluneuvojat sisäistävät ja luovat sellaista tietoa, joka palvelee koko organisaatiota. Lisäksi työyhteisön tulisi jatkuvasti kehittää kykyään vaikuttaa omaan tulevaisuuteen ja parantaa omaa toimintaansa sekä oppia omista ja toisten kokemuksista.

Työnohjauksen, konsultaation, mentoroinnin, yhteisten keskustelutilaisuuksien, työkykyä ylläpitävän toiminnan ja kehityskeskusteluiden avulla puolestaan organisaatiossa voidaan kehittää myös työskulttuurin ja ilmapiirin arviointia. (Hätönen 1998, 58). Henkilöstön kehittämisen tulisi olla tavoitteellista ja tämän vuoksi nähdään tärkeänä laatia henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat. Näissä suunnitelmissa tulisi yhdistyä sekä organisaation että yksilön kehitystavoitteet. Pohjaksi tavoitteille voidaan asettaa ryhmäkohtaiset kehityssuunnitelmat, joiden taustalla on koko organisaation tulevaisuuden suunnitelmat. (Pesonen 2007, 164.) Kelassa näitä toimintoja on otettu käyttöön, mutta jatkossa voitaisiin panostaa näiden toimivuuteen ja tarkastella miten ne oikeasti toimivat asiakaspalvelussa ja miten niiden käyttöä voitaisiin siellä parantaa.

Henkilöstön toiminnassa tulisi ottaa huomioon myös yhteisvastuu ja oppiminen. Näihin toimenpiteisiin voidaan organisaatiossa työntekijöitä tukea tukihenkilön tai kummin avulla, järjestämällä koulutustilaisuuksia sekä tekemällä sekä yhteis- että tiimityötä Kelassa. Oppivan organisaation kehittämisessä nähdään olennaisena, että esimiehet ja työntekijät kuuntelevat toisiaan ja oppivat ymmärtämään toistensa näkemyksiä. Tämä mahdollistaa työyhteisössä yhteistoiminnallisuuden ja yh-

teisvastuullisuuden, jotka ovat perusedellytyksiä yhteiseen tavoitteeseen pääsemiselle. (Hätönen 1998, 58.)

8 POHDINTA JA YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli parantaa välitöntä asiakaspalvelua siten, että annettu palvelu on Kelan strategian mukaisesti julkisen sektorin parasta palvelua Suomessa ja palvelu annetaan asiakkaille asiakkaan elämäntilannelähtöisesti. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Päijät-Hämeen vakuutuspiirin välittömän asiakaspalvelun laadun nykytilaa. Nykytilan kartoituksessa oli käytetty Mystery Shopping - menetelmää. Toisena tavoitteena opinnäytetyössä oli kehittää välittömän asiakaspalvelun laatua yhteistyössä palveluneuvojien kanssa. Keinoina tässä oli käytetty oppivaa organisaatiota, jonka avulla luodaan puitteita ja keinoja palveluneuvojien oman työn kehittämiseksi.

8.1 Opinnäytetyön eteneminen ekspansiivisen oppimisen syklien mukaan

Työn lähtökohtana on käytetty Engeströmin (1987, 189) ekspansiivisen oppimisen syklin vaiheita: nykyinen toimintatapa, ristiriitojen analyysi, uuden kohteen ja motiivin muodostaminen, toimintajärjestelmän muuttaminen ja uusi toimintatapa ja vakiinnuttaminen. Näiden syklien kautta käydään tässä kappaleessa läpi opinnäytetyössä käytettyjä menetelmiä ja keskeisiä tuloksia. Samalla arvioidaan kunkin syklin kohdalla tulosten sovellettavuutta ja hyödynnettävyyttä sekä osion käytännön merkitystä. Opinnäytetyön kokonaiskuvan selkiyttämiseksi liitteessä 3 on tehty yhteenveto laadun nykytilan kartoituksesta, tuloksista ja kartoituksesta nousseista kehittämistarpeista. Liitteessä 4 puolestaan on tehty vastaava kuvio laadun kehittämistyöstä Päijät-Hämeen vakuutuspiirissä.

Nykyinen toimintatapa

Engeströmin ekspansiivisen oppimisen ensimmäinen sykli lähti liikkeelle Etelä-Suomen aluekeskuksen tarpeesta selvittää asiakaspalvelun nykytilaa. Kelan palve-

lutoimintaa on kehitetty vuosien ajan muun muassa koulutuksen ja viestinnän avulla. Kehittämistyön tuloksena Kelassa on eriytetty asiakaspalvelutyö ratkaisutyöstä. Kelan Etelä-Suomen aluekeskus on tehnyt jo vuonna 2007 ja 2009 Mystery Shopping -menetelmää hyödyntäen tutkimukset Kelan asiakaspalvelun laadusta. Otokset ovat olleet kuitenkin melko suppeita ja nyt on ollut tarve saada tarkempaa tietoa asiakaspalvelun laadusta Etelä-Suomen eri vakuutusalueiden vakuutuspiireissä. Opinnäytetyömme on lähtenyt liikkeelle tästä tarpeesta ja tässä opinnäytetyössä on suunniteltu Etelä-Suomen alueen Päijät-Hämeen vakuutuspiiriin 32 haamuasiakaskäynnin toteuttamisen yhteistyössä Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijoiden kanssa.

Ristiriitojen analyysi

Syklän toisessa vaiheessa on tehty analyysiä nykytilasta ja pyritty tunnistamaan kehittämiskohteet käyttämällä hyödyksi Mystery Shopping -menetelmää. Mystery Shopping -menetelmää voidaan verrata systemaattisen havainnoinnin kaltaiseksi menetelmäksi, jossa koulutuksen saaneet henkilöt havainnoivat palveluneuvojen työtä (Hirsjärvi y. 2009, 134). Erona havainnointiin voidaan nähdä se, että palveluneuvojat eivät tiedeneet olevansa havainnoinnin kohteena. Mystery Shopping -menetelmässä haamuasiakkaina toimivat opiskelijat ovat saaneet koulutuksen Kelan palvelumallin mukaisesta asiakaspalvelusta ennen haamuasiointien tekemistä. Tulosten keräämisessä haamuasiakkaat ovat valinneet itseään mahdollisimman lähellä olevan elämäntilanteen, jonka pohjalta he ovat suorittaneet asioinnit ja havainnoinnit. Tällä tavalla on pystytty varmistumaan, että asiointi on ollut mahdollisimman luontevaa sekä haamuasiakkaalle että palveluneuvojalle.

Mystery Shopping – menetelmä on soveltunut hyvin tarkastelutavaksi välittömän asiakaspalvelun palvelun laadun selvittämisessä. Palveluneuvojat eivät ole pystyneet ennalta vaikuttamaan annettavan palvelun tasoon, sillä heillä ei ole ollut tietoa siitä, kuka on toiminut haamuasiakkaana ja kuka oikeana asiakkaana. Koulutuksen saaneet haamuasiakkaat ovat olleet myös paremmin tietoisia siitä, mitä Kelan palvelun laadun tulisi olla, kuin asiakkaille tehtävien barometrikyselyiden ja TNS-galluppien avulla kerätyn palautteen perusteella kerätyistä asiakaspalautteista voidaan tietää.

Pistetaulukon perusteella Päijät-Hämeen vakuutuspiirin arvosanaksi muodostuu 2,2 arvoasteikolla 1-4. Kelan palvelumallin mukaisesti haamuasiakkaat ovat arvioineet avausta ja haltuunottoa, palvelutarpeesta keskustelemista, palvelutarpeeseen vastaamista sekä jatkon varmistamista. Näiden lisäksi on arvioitu palvelumallin mukaisesti vuorovaikutusta, myönteistä ilmapiiriä, palvelun ymmärrettävyyttä ja vakuuttavuutta, lisäarvon tuottamista ja oma-aloitteisuutta sekä subjektiivista kokonaisarviota palvelusta. Näiden numeraalisten arvioiden lisäksi kustakin asiakaskäynnistä on kirjattu käyntikertomus, jonka tarkoituksena on ollut tukea annettuja arvosanoja.

Haamuasiakkaat ovat kokeneet palvelun olevan pääsääntöisesti hyvin ystävällistä ja palvelu on koettu empaattisena. Myönteiselle ilmapiirille on annettu 53 % käynneistä arvosana 3 tai 4. Tämä tarkoittaa erittäin hyvin onnistunutta ilmapiirin luomista. Asiakkaille on markkinoitu myös aktiivisesti vaihtoehtoisia palvelukanavia ja heille on annettu kotiin vietäväksi hakemuksia ja esitteitä.

Saatujen tulosten perusteella kehittämiskohteeksi on nostettu asiakkaan tunnistaminen, sillä vain 34 % haamuasiakkaista on tunnistettu. Tämä on näkynyt palvelun avauksessa ja haltuunotossa, jossa 59 % käynneistä on saanut arvosanan 1 tai 2. Tämä on välittynyt myös palvelun eteenpäin viemiseen siten, että palvelutarpeesta keskustelemisessa onnistuneita käyntejä on ollut vain 25 % käynneistä ja palvelutarpeeseen on pystytty vastaamaan tasolla 3 tai 4 vain 22 % käynneistä. Jatkon varmistamisessa 69 % haamuasiakkaista on kokenut palvelun epäonnistuneen tältä osin. Haamuasiakkaiden kirjoittamista käyntikertomuksista nousee esille palvelun alkaneen siten, että asiakas on saapunut toimistoon ja esittänyt asiansa lyhyesti pyrkien omilla kysymyksillä saamaan vastausta niihin asioihin, joihin on kokenut tarvitsevänsä lisätietoa. Palveluneuvoja on jättänyt usein asiakkaan tunnistamisen tekemättä, eikä siten ole päässyt kiinni asiakkaan asiaan riittävän syvällisesti. Tämä on näkynyt myöhemmin palvelutarpeesta keskustelemisessa ja siihen vastaamisessa. Palveluneuvojalla ei ollut käytössään tarvittavia työkaluja, esimerkiksi tietoa asiakkaan saamista etuisuuksista ja perhetilanteesta, asiakaspalvelun eteenpäin viemiseksi elämäntilannelähtöisesti. Tämä on näkynyt lopussa

vielä siinä, että lisäarvon tuottaminen ja palvelun vakuuttavuus ja ymmärrettävyys ovat jääneet vajaiksi lisäarvon tuottamisessa ja palvelun vakuuttavuudessa ja ymmärrettävyydessä. Palvelun laatu saa lähes kaikilla osa-alueilla arvosanan 2, jonka mukaan asiakas on saanut tarvittavaa palvelua asiassaan, mutta asian vieminen pidemmälle ei ole onnistunut palvelumallin mukaisesti.

Arvosanaa 2 tukee haamuasiakkaiden subjektiiviset arviot, joista nousee esille, että asiakas on lähtenyt asiakaspalvelusta niiden tietojen kanssa, joita hän on tullut kysymään Kelan asiakaspalvelusta. Tämän mukaan palvelu näyttäytyy usein asiakkaalle riittävänä, vaikka se ei vastaa Kelan palvelumallin mukaista palvelua. Asiakas, joka ei tunne Kelan palvelumallia, olisi siis voinut arvioida saamaansa palvelua paremmaksi, kuin mitä Kela itse palvelulta edellyttää. Tätä tulkintaa tukee Kelan tekemät asiakaspalvelututkimukset, joissa barometrikyselyiden avulla vuonna 2009 on saatu Kelan palvelun arvostukseksi 8,9 arvioitaessa palvelua asteikolla 4-10. (Kela-barometri 2009, 7-9).

Koska Kelan tavoitteena on antaa asiakkaille julkisen sektorin parasta palvelua, Päijät-Hämeen vakuutuspiirissä on nähty tarvetta lähteä kehittämään asiakaspalvelun laatua siten, että palvelun taso olisi lähempänä Kelan käyttämää palvelumallia. Mystery Shopping -tuloksista on nostettu palvelumallin mukaan kehittämiskohteiksi avaus ja haltuunotto, palvelutarpeesta keskusteleminen, palvelutarpeeseen vastaaminen ja jatkon varmistaminen. Näiden osa-alueiden on nähty vaikuttavan kaikista eniten palvelumallin mukaisen toiminnan parantumiseen. Jotta on voitu varmistua opinnäytetyön ensimmäisen osatavoitteen saavutetun, on tulokset käyty läpi vielä Päijät-Hämeen vakuutuspiirin apulaisjohtajan ja palvelupäällikön kanssa. Tämän avulla olemme päässeet yhteiseen näkemykseen kehittämiskohteista, jotka on nostettu käsiteltäviksi tuleviin kehittämistapaamisiin palveluneuvojien kanssa. Mystery Shopping- tulosten perusteella Päijät-Hämeen vakuutuspiirillä on käytössään tieto siitä, millaista palvelua vakuutuspiirissä annetaan ja mitkä ovat ne kehittämiskohteet, joihin heidän tulisi edelleen panostaa tulevaisuudessa. Mystery Shopping – menetelmää tullaan jatkossakin käyttämään Kelassa ja tällöin saadaan uutta tietoa siitä, onko palvelun laatu kehittynyt kohti Kelan asettamia tavoitteita.

Uuden kohteen ja motiivin muodostaminen

Ekspansiivisen oppimissyklin kolmannessa vaiheessa on suunniteltu kehittämistyötä, jonka avulla asiakaspalvelun laatua voidaan parantaa tulevaisuudessa. Tämän kehittämistyön tekemisen tueksi teoriaosuudessa on käsitelty oppivan organisaation toimintaa Saralan ja Hätösen (Sarala ym. 2000, 20) oppivan organisaation avaintoimintojen mallin mukaisesti. Kehittämistyöhön on nostettu kuusi kehittämistapaamista, joista neljällä kerralla vetovastuussa ovat olleet opinnäytetyön tekijät ja kahdessa Päijät-Hämeen vakuutuspiirin apulaisjohtaja ja palvelupäällikkö. Seitsemäs tapaaminen toimi lähinnä loppukeskusteluna ja kehittämistapaamisten päätöstilaisuutena.

Opinnäytetyön tavoitteena on ollut kehittää asiakaspalvelun palvelun laatua. Toiminnalliset kehittämiskerrat ovat olleet hyvä toimintatapa käsitellä palvelun laadun kehittämistä, sillä koko ryhmä on osallistunut aktiivisesti oman työn kehittämiseen. Käytännön kehittämistapaamisissa ei palveluneuvojien kanssa ole käyty keskustelua oppivasta organisaatiosta, mutta toiminnallisten harjoitteiden avulla ja innostamalla palveluneuvojia oman työn kehittämiseen ja rohkeuteen toimia ryhmässä innovatiivisesti, olemme onnistuneet saamaan palveluneuvojat kehittämistyöhön mukaan. Kehittämistapaamisten avulla palveluneuvojat ovat saaneet uusia ajatuksia ja yhteisiä näkökulmia palvelun laadun kehittämisestä. Kehittämistapaamisissa on löydetty konkreettisia toimintatapoja kehittää palveluneuvojien omaa työtä palvelun laatua edistävästi tulevaisuudessa. Kehittämishankkeella nähdään olevan tulevaisuudessa palveluneuvojien työssä hyötyä ja heillä on hyvät mahdollisuudet yhdessä työyhteisönä lähteä kehittämään omaa työtään.

Kaikki kehittämistapaamiset ovat olleet tunnin mittaisia ja niiden tavoitteena on ollut palveluneuvojien osaamisen syventäminen Kelan palvelumallin mukaisen asiakaspalvelun toteuttamisessa. Kehittämistapaamisissa on syvennetty palveluneuvojien osaamista laadun vaatimuksista ja Kelan palvelumallin mukaisesta toiminnasta. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan Saralan ja Hätösen (2000, 20) oppivan organisaation avaintoimintojen mukaisesti kehittämistapaamisten toteutumista ja niissä onnistumista.

Palveluneuvojat ovat olleet aktiivisesti mukana kehittämässä omaa työtään ja suurin osa palveluneuvojista on kokenut hyvänä toimintatapana lähestyä palvelumallia käytännön esimerkkien kautta. Tulevaisuudessakin asiakaspalveluryhmällä on kehittämistyön avulla mahdollisuus laajentaa omaa kykyään luoda uutta tulevaisuuttaan. Toiminnallisten kehittämistapaamisten avulla on pyritty motivoimaan palveluneuvojia oppimaan uutta ja löytämään kaipuuta uuden oppimiseen, kuten oppivalta organisaatiolta odotetaan. (Senge 1990, 47, 139.)

Tosiasioden tunnistaminen ja visiointi

Oppivan organisaation tosiasioden tunnistamisessa ja visioinnissa tuodaan esille, että työntekijöiden tulee tuntee organisaationsa visio ja strategia, jotta he voivat työskennellä tavoitteellisesti (Ojala 2008, 79). Opinnäytetyön kehittämistapaamiset on suunniteltu siten, että niissä on nostettu esille Kelan tekemän palvelumallin mukaisia asioita kehittämiskohteiksi. Tällä tavalla on voitu varmistaa, että palveluneuvojat kehittävät asiakaspalvelun laatua nimenomaan Kelan tavoitteiden mukaisesti. Kelassa asiakaspalvelun esimiehet ovat myös viestittäneet kehittämiss-hankkeen aikana ja sen kautta, että palvelumallin mukainen työskentely kuuluu jokaiselle työntekijälle, jotta Kela voi saavuttaa visionsa julkisen sektorin parhaana palveluntuottajana. Johdon näkemyksen mukaan prosessien noudattaminen ei saa aiheuttaa asiakaspalvelussa kiireen tunnetta, eivätkä tehokkuusvaatimukset asiakaspalvelun asiointeihin käytetystä ajasta saa olla syynä palvelumallin noudattamatta jättämiselle. Johdon tuki palvelumallin noudattamiselle on näkynyt palveluneuvojilta keräämästämme palautteesta, jonka mukaan palvelumallikoulutusten on nähty nostavan esille johdon tahtotilan ja auttavan palveluneuvojia tekemään työtään palvelumallin mukaisesti.

Työnkulttuuri ja ilmapiiri

Työnkulttuuria voidaan tukea antamalla työntekijöille mahdollisuuksia kehittää sekä omaa työtä että työyhteisöä (Ylikoski ym. 2006, 147). Ilmapiirin luominen puolestaan muodostuu työyhteisön asenneilmastosta ja työntekijöiden työn tukemisesta (Berry 1998, 363). Kehittämistapaamisissa on nostettu palvelumallin mukaisesti eri osioita esille ja käytännössä on pyritty löytämään niitä seikkoja, jotka vaikuttavat palvelumallin mukaiseen toimintaan kunkin palveluneuvojan omassa

työssä. Palvelupäällikkö ja apulaisjohtaja ovat osallistuneet kehittämistapaamisiin. He ovat näyttäneet omalla esimerkillään sen, että he ovat sitoutuneita palvelumallin kehittämiseen ja haluavat olla mukana tukemassa ja kehittämässä palvelumallin mukaista toimintaa vakuutuspiirissä. Palvelumallin mukaista toimintaa on käyty läpi käytännönläheisesti kehittämistapaamisissa ja samalla on pyritty löytämään yhteinen arvoperusta työskentelylle, johon koko työyhteisö pystyy aidosti sitoutumaan. Kehittämistapaamisissa on haluttu nostaa tärkeimmiksi tekijöiksi palveluneuvojen omat näkemykset ja kokemukset ja sen kautta tuottaa työnkulttuuria ja hyvää ilmapiiriä työyhteisöön. Tapaamisten perusteella voidaankin nähdä, että pääosin asiakaspalvelu nähdään tärkeänä asiana ja siihen suhtaudutaan positiivisesti ja työtovereiden tuen koetaan olevan tärkeä tekijä työssä jaksamiselle ja viihtymiselle. Jälkikäteen kerätystä palautteesta nousee kuitenkin esille, että osa on kokenut kehittämistapaamisten olevan kaukana käytännön työstä ja palveluneuvojat toivoivat vielä lähemmin tiettyjen etuuksien ottamista tilanteisiin mukaan. Kelan palvelumallissa lähdetään kuitenkin liikkeelle siitä, että palvelu annetaan tietyn tasoisena ja palveluneuvojan tulee hallita itse palvelutapahtuma, jotta palvelua voidaan pitää laadukkaana. Tämän vuoksi kehittämisosiossa on jätetty tietoisesti etuusasioiden käsittely vähemmälle huomiolle ja keskitytty palvelun laadun kehittämiseen.

Opinnäytetyössä on onnistuttu kehittämään työyhteisön työnkulttuuria ja ilmapiiriä avoimemmaksi ja keskustelevammaksi kehittämistapaamisten edetessä. Tämä on näkynyt palveluneuvojen innostuneisuutena kehittämistyön tekemiseen. Olemme saaneet myös jälkikäteen palvelupäälliköltä palautetta siitä, että ryhmä on ollut myöhemminkin aktiivisempi tuomaan omia näkemyksiään esille ryhmäpalaverissa ja koulutuksissa. Aktiivisuuden ja kehittämishalukkuuden lisääntymisen voidaan nähdä yhtenä työnkulttuurin ja ilmapiirin muuttumisen onnistumisena.

Laatu ja prosessien kehittäminen

Laadun kehittämisen tulee olla organisaatiossa jatkuvaa toimintaa. Parannusehdotukset ja kehitystyöhön osallistuminen nähdään olevan koko organisaation yhteistä toimintaa (Sarala ym. 2000, 20). Kehittämistyössä on käyty läpi Kelan palvelumallin (2010) osioita avaus ja haltuunotto, palvelutarpeesta keskusteleminen, pal-

velutarpeeseen vastaaminen ja jatkon varmistaminen. Palveluneuvojat ovat nostaneet kehittämistapaamisissa palvelumallista tärkeimpinä pitamiään asioita esille ja pyrkineet löytämään konkreettisia keinoja näiden osioiden toteuttamiseen. Näistä kerroista on tehty yhteenvetotaulukot tai kuviot, joista käy ilmi kunkin osion yhteenvedot. Nämä yhteenvedot jäävät vakuutuspiirin käyttöön tulevaisuudessa, jolloin niitä voidaan käyttää palvelumallin kehittämiseen eteenpäin.

Palvelun laadun kehittämistapaamiset on pyritty suunnittelemaan siten, että niissä on huomioitu oppivan organisaation osaamisen kehittämistä. Kuten Ojala (2008, 47, 60) on tuonut esille, tulee osaamisen kehittämisessäkin huomioida, että palveluneuvojilta tulee löytyä halua kehittää omaa aiempaa osaamistaan ja halua kehittää omaa itseään työssään. Opinnäytetyön kehittämistapaamisia vetäessä on huomioitu, että kukin palveluneuvoja on yksilö ja tilanteissa on huomioitu jokaisen yksilön kyky ja osaaminen toimia yhdessä toisten osaajien kanssa yhteistyössä. Ketään ei ole pakotettu yhteistyöhön muiden kanssa, vaan tapaamisissa on haluttu kannustaa pienryhmässä toimimiseen oman motivaation löytämisen kautta. Kehittämistapaamisten haasteellisuutta on lisännyt juuri se, että ihmisillä on erilaisia motivaatioita ja asenteita oman työn kehittämiseksi.

Prosessien kehittämisen avulla pyritään saamaan aiempaa parempaa laatua niillä resursseilla, joita on käytettävissä (Sarala ym. 2000, 20). Kehittämistyössä on mietitty sitä, miten voidaan hyödyntää olemassa olevaa osaamista ja toimintatapoja sekä kulttuuria ja miten näiden pohjalta osaamista voidaan kehittää edelleen. Palveluneuvojien aiempi osaaminen ja osaamisen kehittymisen edellytykset vaikuttavat palvelun laadun kehittymiseen, eikä sitä voida jättää huomioimatta työskentelyssä. Saamamme palautteen perusteella onkin nähtävissä, että oma motivaatio vaikuttaa paljon siihen, miten osallistuva oppiminen koetaan. Henkilöt, jotka eivät olleet motivoituneet palvelumallikoulutuksiin ja ryhmätyöskentelyyn ovat kokeneet kehittämistyön turhaksi ja ovat nähneet lähinnä etuuskoulutuksen ja itsenäisen verkko-opiskelun olevan oikeamuotoista koulutusta. Annettujen palautteiden mukaan kuitenkin suurin osa tapaamisiin osallistuneista on ollut sitä mieltä, että palvelumallikoulutukset ovat olleet tarpeellisia palvelumallin mukaisen palvelun kannalta. Erityisesti hyvinä asioina on nähty ryhmätyöskentely ja se, että osallistu-

van työskentelyn avulla on pystytty jakamaan kokemuksia ja vinkkejä työskentelyyn tulevaisuudessakin.

Yhteistoiminnan kehittäminen

Yhteistoiminnalla pyritään kehittämään verkostoja ja madaltamaan organisaatiorakennetta sekä lisäämään työntekijöiden valtuuksia (Sarala ym. 2000, 22). Usein verkostojen kehittämisellä tarkoitetaan tiimien tai ryhmien kehittämistä. Ryhmien kehittämistyössä työskennellään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi hankkimalla uusia tietoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja. (Dechant ym. 1993, 2-3; Salonen 2009, 217–219.) Kehittämistapaamisissa on hyödynnetty oppimisen mahdollistamiseksi pienryhmä työskentelyä. Kehittämistapaamiset on toteutettu siten, että ensin kukin on miettinyt itsekseen annettuihin aihealueisiin liittyen vastauksia, ja tämän jälkeen ryhmä on yhdessä arvioinut annettuja vastauksia ja pyrkinyt löytämään yhteisen ymmärryksen kustakin asiasta. Nämä on esitelty muille ryhmille ja näistä on kerätty nostetut asiat yhteen vedettäväksi. Näin on saatu luotua yhteisymmärrys siitä, mistä Kelan palvelumallin mukainen toiminta käytännössä koostuu. Ryhmätoiminta osoittautui hyväksi toimintatavaksi kehittämään palvelun laatua ja saada ryhmä työskentelemään yhteistoiminnallisesti. Keräämästämme palautekyselystä myös palveluneuvojilta on noussut esille, että toiminnallisten kehittämiskertojen avulla palveluneuvojat ovat löytäneet uusia ajatuksia ja syventäneet osaamistaan asiakaspalvelutyössä. Uusien kontaktien luomista ei pystytty tässä opinnäytetyössä arvioimaan, sillä tässä työssä ei ole arvioitu yksittäisen palveluneuvojan osaamista tai ryhmäytymistä työyhteisössä ennen kehittämishanketta.

Joustavuus ja moniosaaminen

Moniosaaminen ja innovatiivisuus nähdään työyhteisön menestystekijänä ja siihen tulisi kehittämistyössä panostaa jatkuvasti (Salojärvi 2005, 58–60). Kehittämistapaamisten vetäminen ja seuraaminen on ollut erittäin mielenkiintoista ja omien huomioiden tekeminen palveluneuvojien kehittymisestä kerta kerran jälkeen oman työnsä asiantuntijoina on ollut selkeästi nähtävissä. Palveluneuvojat ovat löytäneet ohjattuina uusia keinoja ilmaista omia ajatuksiaan ja näkemyksiään. Haasteeksi olemme kokeneet kuitenkin sen, että olemme saaneet kaikki palveluneuvojat mu-

kaan kehittämistyöhön aktiivisesti. Kuitenkin toiminnallisten harjoitteiden kautta myös ne palveluneuvojat, jotka alkuun eivät osallistuneet aktiivisesti työskentelyyn, ovat alkaneet enenemässä määrin tuoda omia ajatuksiaan esille. Ehkä hyvä toimintatapa tässä on ollut juuri se, että kaikkia asioita ei ole tarvinnut puhua ääneen, vaan jokainen on saanut ensin miettiä asioita itsekseen ja kirjata niitä ylös. Vasta itsepohdiskelun jälkeen on keskusteltu pienemmissä ryhmissä asioista laajemmin ja vertailtu omia näkemyksiä toisten näkemyksiin. Tämä on tullut esille myös saadusta palautteesta, jonka mukaan pienryhmätyöskentely mahdollistaa myös ujojen ja isoissa ryhmissä jännittävien henkilöiden aktiivisen mukana olemisen. Kaikki eivät halunneet tai pystyneet osallistumaan keskusteluihin isoissa ryhmissä, mutta pienryhmätyöskentelyssä nämä henkilöt ovat pystyneet antamaan oman panoksensa työskentelylle.

Vaikka kehittämistapaamiset ovat olleet pieni osa oppivan organisaation kehittämistyötä, se on kuitenkin edistänyt palveluneuvojien työskentelyä kohti parempaa palvelun laatua ja antanut uusia näkökulmia siihen, miten oman työyhteisön toimintaa voidaan kehittää jatkossakin. Pidämme tärkeänä, että olemme onnistuneet saamaan koko ryhmän mukaan kehittämistoimintaan, eikä se ole jäänyt vain aktiivisten palveluneuvojien varaan. Onnistumista tukee myös se, että palvelupäälliköltä saadun palautteen mukaan palveluneuvojat ovat jatkossakin olleet aktiivisia oman työnsä kehittäjinä. Vakuutuspiirissä kannattaa jatkossakin panostaa palveluneuvojien oman työn kehittämiseen, sillä osallistuminen kehittämistoimintaan lisää palveluneuvojien innostusta kehittää omaa työtään. Myös organisaation joustavuuden kehittäminen edellyttää, että siinä ylläpidetään ja kehitetään osaamista jatkuvasti (Juuti 2005, 90).

Toimintajärjestelmän muuttaminen

Neljännessä syklin vaiheessa tavoitteena on ottaa kehittämistyön ideat ja suunnitelmat aktiivisesti käyttöön. Tämä tarkoittaa kehittämistapaamisissa syvennytyksen tiedon käyttöön ottamista omassa työssä. (Engeström 1987, 189.) Palveluneuvojien kanssa on käsitelty olennaisimmat kohdat palvelumallin mukaisesta toiminnasta ja jatkossa palveluneuvojien tulisi pystyä hyödyntämään saamiaan oppeja.

Vaikka palvelumallia on käyty vakuutuspiirissä aiemmin läpi, on ollut nähtävissä, että se ei ollut tuttu kaikille palveluneuvojille. Jotta kehittämistapaamisten tuloksiin voidaan jatkossakin palata, on lähes kaikista tapaamisista tehty kirjalliset yhteenvedot. Näitä yhteenvetoja palvelupäällikkö hyödyntää jatkossa palvelumallin mukaisen toiminnan kehittämisessä yhdessä palveluneuvojien kanssa. Tällä tavoin opinnäytetyön kehittämistapaamisten tuloksia voidaan hyödyntää jatkossakin toiminnan vakiinnuttamisessa palvelumallin mukaiseksi.

Vaikka tämä opinnäytetyö on keskittynyt palvelun laadun kehittämiseen palvelumallin näkökulmasta, voisi Päijät-Hämeen vakuutuspiirissä tehdä suunnitelmaa työyhteisön kehittämisestä jatkossa siten, että siinä huomioidaan *itseohjautuvuus ja työntekijän oma aktiivisuus*. Työntekijöille olisi hyvä antaa mahdollisuus laajentaa työtehtäviään omassa tiimissä oman osaamisen ja halukkuuden mukaisesti. Työyhteisössä tulisi myös käydä läpi Kelan perustehtävää ja esitellä koko organisaation visio ja strategia ja se, kuinka strategiaan päästään käytännössä. Esimiehet voivat myös ylläpitää työskulttuuria ja arvioida aktiivisesti työyhteisön ilmapiiriä muun muassa kehityskeskusteluiden, yhteisten kehittämistilaisuuksien, mentoiminnin ja työkykyä ylläpitävän toiminnan kautta.

Esimiehet voivat jatkossa panostaa siihen, että *palveluneuvojat pystyvät hoitamaan annettuja tehtäviä vastuullisesti ja tavoitteellisesti*. Tätä voidaan tukea muun muassa Kelassa tehtävien barometrimittausten avulla, jolla voidaan mitata työntekijöiden työtyytyväisyyttä. Lisäksi Kelassa on käytössä kehityskeskustelut, joiden kautta voidaan kehittää kunkin palveluneuvojan työtä ja varmistaa heidän osaamistaan. Tulevaisuudessa vakuutuspiirissä voitaisiin suunnitella työtyytyväisyyden ja työskulttuurin tukemista uusien keinoin, kuten miettimällä mahdollisuutta työnkiertoon oman vakuutuspiirin sisällä. Palveluneuvojien ymmärtäessä myös oman työnsä kokonaismerkityksen, voidaan lisätä palveluneuvojien ammatillisuutta sekä ymmärrystä Kelan kokonaistoiminnasta. Tätä kautta voidaan myös lisätä uutta työskulttuuria ja lisätä palveluneuvojien työtyytyväisyyttä.

Asiakaspalvelussa tulisi myös *huomioida muut yhteistoimijat* asiakkaan hyväksi ja pyrkiä *verkostoitumaan ammatillisesti* muidenkin ryhmien kanssa. Vakuutuspiiris-

sä eri ryhmien kanssa tehtävä yhteistyö antaa mahdollisuuden tehdä yhteistyötä asiakkaan asioissa ja käydä rajapintapalavereja. Rajapintapalavereissa tulisi käydä läpi niitä asioita, jotka ovat asiakasprosessissa vaikeita hallita ja jotka voivat heikentää asiakkaan asian eteenpäin viemistä.

Jatkossa olisi tärkeää, että *palvelumallia kerrattaisiin* ja palveluneuvojien kanssa *käytäisiin läpi Kelan prosesseja* etuuksista, jotta palvelu olisi prosessien mukaista ja laatu vastaisi Kelan edellyttämää laatua. Palvelumallia ja prosessia tulisi näkemysmme mukaan avata tulevaisuudessakin siitä näkökulmasta, mitä kyseinen prosessi tai laatukuvaus tarkoittaa palveluneuvojan työssä. Avaamalla näitä asioita, voidaan lisätä palveluneuvojien osaamisen tasoa ja varmistaa yhdenmukainen toiminta. Kun palvelumallia halutaan kehittää tai prosesseja mietitään vakuutuspiirissä, tulisi palveluneuvoja ottaa myös mukaan kehittämistyöhön.

Opetellessa uusia asioita, tulisi asiakaspalvelun kehittämisessä huomioida myös *tiimien antamat voimavarat työyhteisölle*. Kullekin palveluneuvojalle tulisi antaa mahdollisuus ensin sisäistää opittu asia itse ja sen jälkeen mahdollistaa tiedon jakaminen ja yhteisymmärryksen löytyminen muiden palveluneuvojien kanssa. Asiakaspalvelu saa paljon tietoa eri etuuksien muuttumisesta ja laadukkaan työn tekemisestä. Jotta työyhteisössä saataisiin aikaiseksi yhteinen näkemys uudesta tiedosta, tulisi koulutusten tai informaation jakamisen jälkeen antaa mahdollisuus yhteiseen pohdintaan tiedon käytäntöön soveltamisesta. Otolan mukaan oppimista tapahtuu vain kokemuksen jakamisesta, oman työn arvioimisesta ja toiminnan muuttamisesta uudeksi. (Ojala 2008, 70–77.)

Päijät-Hämeen vakuutuspiirin johdon tehtävänä on pitää huolta siitä, että Kelassa voidaan *reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin* ja palveluneuvojilla on tarpeellinen *osaaminen ja työskulttuuri, jotta tarvittaessa toimintaa voidaan muuttaa riittävän nopeasti tarkoituksenmukaiseen suuntaan*. Johdon on tärkeää ottaa palveluneuvoja mukaan kehittämistoimintaan ja luoda kulttuuria, joka mahdollistaa palveluneuvojien innovatiivisuuden heidän työssään. Johdon on erityisesti kiinnitettävä huomio avoimeen keskusteluun, vuorovaikutteisuuteen ja palveluneuvojien luovuuden ylläpitämiseen. Palveluneuvojille tulee antaa palautetta erityisesti on-

nistumisista ja osoittaa heille heidän työnsä tärkeys koko vakuutuspiirin näkökulmasta. Jotta luovaan toimintaan päästään, tulee vakuutuspiirissä varmistaa, että jokaisella palveluneuvojalla on käytössä tarvittavat työvälineet ja he osaavat käyttää annettuja työvälineitä riittävästi. Otalan mukaisesti (2008, 47,60) osaamiseen vaikuttaa kunkin ihmisen oma osaaminen ja halu kehittyä, toimivat järjestelmät ja toimintatavat. Näiden lisäksi tarvitaan yhteistoimijoita, jotka täydentävät osaamista ja joiden kanssa yhteistyö on tärkeää työn kehittämiseksi.

Uusi toimintatapa ja vakiinnuttaminen

Viimeisessä syklissä vakiinnutetaan ja arvioidaan uusia käytäntöjä systemaattisesti. Palveluneuvojien työssä tämä tarkoittaa uusien toimintatapojen käyttöönottamista ja käytäntöjen tarkastelua omassa ja työyhteisön toiminnassa. Opituista ja muuttuneista toimintatavoista pyritään saamaan arkipäivän toimintaa. Oman ja työyhteisön toiminnan arviointia ei kuitenkaan tule unohtaa, vaan kehittävän työntutkimuksen sykliset vaiheet voivat alkaa alusta uudelleen pyrkien tuottamaan yhä parempaa laatua Kelan asiakaspalveluun. Ekspansiivisen oppimisen sykli ei siis pääty tähän, vaan toiminnan arvioimiseksi tulee luoda ja käyttää mittareita, joilla voidaan arvioida jatkossa palvelun laatua ja oppivan organisaation toimintaa. Tämän opinnäytetyön tekijät eivät enää ole mukana vakiinnuttamassa palveluneuvojia heidän työhönsä ja työyhteisön toimintaan, vaan vakiinnuttaminen jää vakuutuspiirin johdon ja palveluneuvojien tehtäväksi. Opinnäytetyössä tehty kartoitus Mystery Shopping – menetelmää käyttäen sekä käytännön kehittämistapaamiset ovat antaneet uuden toiminnan vakiinnuttamiselle hyvät mahdollisuudet ja kehittämistyötä tullaan jatkossakin tekemään palvelun laadun kehittämiseksi ja sen käytäntöön viemiseksi oppivan organisaation mukaisesti.

8.2 Opinnäytetyön luotettavuuden ja pätevyyden arviointi

Mystery Shopping - menetelmän validiteettia eli luotettavuutta ja realiabeliteettia eli pätevyyttä on pohdittu, jotta välttyttäisiin virheiden syntymiseltä. Luotettavuudella tarkoitetaan tulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Esimerkiksi, jos kaksi henkilöä pääsee samaan tulok-

seen, voidaan tulosta pitää reliabelina. Vastaavasti, jos samaa henkilöä tutkii kaksi eri ihmistä, voivat he päätyä samaan lopputulokseen. Mystery Shopping -tuloksissa luotettavuutta on pyritty lisäämään sillä, että kaikille haamuasiakkaille on annettu samanaikaisesti koulutus Kelan palvelumallista ja Mystery Shopping -menetelmästä. Luotettavuutta arvioitaessa tulee kuitenkin ottaa huomioon, että haamuasiointit on käyty Kelan toimistoissa erilaisten elämäntilanteiden pohjalta ja laadun arviointiin on voinut vaikuttaa haamuasiakkaan oma persoona sekä palveluneuvojalle etuusasian helppous/vaikeus. Luotettavuutta Mystery Shopping -menetelmässä on voitu lisätä yhteisellä lomakkeella, jonka pohjalta palvelua on arvioitu. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–233.)

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, miten mittarit ja menetelmät kuvaavat juuri sitä, mitä ollaan tutkimassa. Pätevyyttä arvioitaessa kaikki haamuasiakkaat eivät välttämättä ole ymmärtäneet samalla tavalla palvelumallin arviointikriteereitä. Mystery Shopping -menetelmän pätevyyttä arvioitaessa voidaan ottaa huomioon, että tutkimusmenetelmää on käytetty samankaltaisena kahden aiempana vuonna ja tutkimus on suoritettu samansisältöisesti muissakin Kelan Etelä-Suomen vakuutuspiireissä. Vaarana on kuitenkin se, että haamuasiakkaat ovat ymmärtäneet eri tavalla palvelumallin eri osiot ja arvioivat palvelun kriteereitä eri lähtökohdista. Pätevyyttä kuitenkin voidaan lisätä vertaamalla eri vakuutuspiireistä ja eri vuosina tehtyjä Mystery Shopping -käyntejä toisiinsa. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–233.)

Toikko ja Rantanen (2009, 123 – 126) näkevät, että kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi, jossa sekä opinnäytetyön tekijät että palveluneuvojat osallistuvat työn kehittämiseen. Tämä vaikuttaa kehittämistapaamisista saataviin tuloksiin, metodeihin ja tuotosten luotettavuuteen. Luotettavuuden kannalta on olennaista tietää, missä prosessin vaiheessa toimijat eivät ole osallistuneet aktiivisesti kehittämiseen. Tässä opinnäytetyön kehittämistapaamisilla vetäjät ovat olleet enemmänkin tulosten kerääjiä ja yhteenvetäjiä ja palveluneuvojat ovat tehneet aktiivisen työn sen kehittämiseksi. Kehittämisosion luotettavuutta pyritään lisäämään sillä, että jokaisesta kehittämistapaamisesta tehdään kirjallinen materiaali mahdollisuuksien mukaan ja kehittämistapaamiset kirjataan mahdollisimman tarkalla

tasolla, jotta ne voidaan tarvittaessa käyttää jatkossa työyhteisön kehittämiseen. Kehittämistulosten kannalta nähdään tärkeänä myös se, että arvioidaan myös käytökelposuutta ja siirrettävyyttä. Opinnäytetyönä toteutettuja kehittämistapaamisia ei voida toistaa samanmuotoisina toisessa organisaatiossa tai uudelleen tehtynä. Kehittämiskertojen yhteenvedot jäävät kuitenkin vakuutuspiirin käyttöön jatkokoulutuksia ja uusia kehittämistoimintoja varten. Nämä kerrat ovat olleet sidottuja kyseiseen aikaan ja paikkaan. Kuitenkin näitä voidaan hyödyntää myöhemmissä ekspansiivisen oppimisen sykleissä pyrkien lisäämään osaamista palvelun laadusta.

Opinnäytetyön asiakaspalvelun kehittämistyön onnistumista ei voida tässä vaiheessa vielä arvioida luotettavasti, sillä oppiminen on pitkälinen prosessi ja oppimisen tulokset voidaan nähdä vasta jälkikäteen tarkasteltuna muun muassa palveluneuvojan havainnoinnilla. Kuitenkin palautteista voidaan nähdä, että kehittämistapaamisten toiminnalliset kerrat oppivan organisaation näkökulmasta on koettu hyviksi keinoiksi lisätä osaamista ja palveluneuvojat ovat olleet oman työn kehittamisestä kiinnostuneita.

8.3 Jatkotutkimukset ja kehittämistoimet

Mystery Shopping – menetelmä on toimintatapa, jolla Kela aikoo jatkossakin selvittää entistä laajemmin Kelan asiakaspalvelun laatua. Menetelmä antaa hyvin konkreettista tietoa palvelun laadusta ja sen kehittämiskohteista. Mystery Shopping – menetelmän avulla voitaisiin jatkossa selvittää Kelassa myös puhelinpalvelun laatua ja yhteistoimintapisteissä annettavaa palvelun laatua. Ennen laadun seuranta tulisi kuitenkin määritellä tarkasti mitä palvelulta edellytetään ja käsitellä se Kelan työntekijöiden kanssa. Vasta tämän jälkeen voidaan lähteä tekemään Mystery Shopping – menetelmän avulla laadun kartoitusta.

Tulevaisuudessa jatkotutkimuksena voitaisiin tehdä selvitys siitä, kuinka hyvin Päijät-Hämeen vakuutuspiirin asiakaspalvelussa on kehitetty palvelun laatua ja mihin asioihin tulisi jatkossa kiinnittää huomiota palvelun laadun kehittämiseksi

oppivan organisaation näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä on keskitytty nimenomaan välittömässä asiakaspalvelussa työskentelevien palveluneuvojien työn kehittämiseen palvelun laadun parantamiseksi. Mielestämme vakuutuspiirissä voitaisiin jatkossa tehdä tutkimusta myös esimiesten toiminnasta ja kehittää esimiesten toimintaa oppivan organisaation mukaiseksi.

LÄHTEET

JULKAISTUT LÄHTEET

Berry L. M. 1998. Psychology at Work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. 2nd edition Boston, Massachusetts. McGraw-Hill.

Berry L. & Parasuraman, A. 1991. Competing through quality. New York. Simon & Schuster Inc.

Dechant K, Marsick V.J. & Kasl E. 1993. Towards a model of team learning. Studien in Continuing Education 15, 1-14.

Engeström Y. 1987. Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research. Helsinki: Orienta-Konsultit.

Engeström Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Engeström, Y. 2002. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Edita Prima Oy.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Suom. M. Tillman. Helsinki: WSOY.

Grönroos C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Hallintolaki (434/2003).

Harry, M. & Schroder, R. 2000. Six Sigma. New York: Doubleday, a division of Random House, Inc.

Heinonen H-M. 2010. Asiointi Kelassa ei ole aina vaivatonta. Sosiaalivakuutus 4/2010, 35–36.

Hirsjärvi S, Remes P, Sajavaara P 2009. Tutki ja kirjoita. 15.uudistettu painos. Hämeenlinna. Tekijät ja Kirjayhtymä Oy.

Häkkinen, M. & Uski, A. 2006. Ratkaiseva yhteys: Osaaminen yhteyskeskuksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus.

Hämäläinen, J. 1999. Luonnollinen palvelu: kohtelee asiakastasi kuin itseäsi. Kuopio: Luma.

Hätönen H. 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa. Tumma-vuoren Kirjapaino Oy.

Jordan Melanie R 2007. The Perfect Work-At Home Job: Mystery Shopping teok-sessa Mystery Shopping 2-volume set. Fourth Edition. SunLover Publishing.

Juuti P (toim.) 2005. Osaa ja innovoi – osaaja innovoi. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Kela-barometri 2009.

Kela Etelä-Suomi, 2009. Palvelun laatu-tutkimus.

Kelan palvelutoiminnan kehittämisohjelma 2008–2011. Päiväty 27.3.2007.

Kelan strategia 2011–2014. Päiväty 16.6.2010 ja 18.11.2010.

Kirveskari J. 2003. Visiot oppilaitoksen johtamisessa: tulevaisuus tahtotilaa muo-dostamassa. Tampere. Acta Tampere University Press.

Korpela J & Mäkitalo R. 2008. Julkishallinto murroksessa. Rohkeutta ja vauhtia muutokseen. Helsinki. Edita Prima Oy.

Krogars M. 1999, Tulevaisuuden haasteet –strategia - ajattelu ja strateginen joh-taminen. Teoksessa M. Krogars & J. Ojala (toim.) Strateginen johtaminen puolus-tushallinnossa. Helsinki. Hakapaino Oy.

Krogars M. 2000. Tulosajattelu puolustushallinnossa. Puolustusministeriön hal-linnonalan tulosohtauksen ja –johtamisen nykytilan arviointi. Helsinki. Hakapaino Oy.

Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona, ideasta käytäntöön. Kuudes painos. Helsinki: Suomen laatuokeskus.

Lecklin O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu, laadun filosofia, tekniikka, johtaminen tietoyh-teiskunnassa. Ensimmäinen painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Lumijärvi, I & Jylhäsaari, J. 2000. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Helsinki: Gaudeamus.

Moilanen R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki. Tammi.

- Moilanen, Raili 2001a. A Learning Organization: Machine or Human? Jyväskylä. Jyväskylän yliopistopaino.
- Mäki, M. 2000. Laadun ilmapiiritekijät ammattikorkeakoulussa. Acta Universitatis Tamperensis. Tampereen yliopisto.
- Mäkisalo M 2004. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Möller, K., Rajala, A., & Svahn, S. 2006. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johdaminen ja arvonaluonti. 2. painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Ojasalo K, Moilanen T, Ritalahti J 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro oy.
- Otala L 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Oulasvirta, L. 2007. Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa. Acta Universitatis Tamperensis Tampereen yliopisto.
- Pesonen, H-L., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Jyväskylä: PS-kustannus
- Pesonen H 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: Herkko Pesonen ja Infor.
- Rissanen, T. 2005. Yrittäjän käsikirja - hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Vaasa: Pohjantähti.
- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä: Pohjantähti.
- Ruohotie P, 1998a. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki. Oy Edita Ab.
- Ruohotie P 1998b. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki. Oy Edita Ab.
- Salojärvi S. 2005. Increasing knowledge focus – a means of entrepreneurs to remain on a growth path. Essays on Role and Nature on knowledge Management in Finnish SMEs doctoral dissertation. Swedish School of Economics and Business Administration. Helsinki. Edita Prima Ltd.
- Salonen I. 2009 Ammatillisen kasvun edellytykset hallinto-organisaatiossa. Acta Universitatis Tamperensis. Tampereen yliopisto.
- Sarala U, Hätönen H. 2000. Oppia Tiimistä. Helsinki. Educa-Instituutti Oy.
- Sarala U & Sarala A. 1997 Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 4 painos. Tampere. Tammer-Paino Oy.

Senge, P. 1990. The Fifth Discipline – The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday.

Silén, T. 1997. Kansallista laatustrategiaa koskeva selvitys. Kauppa- ja teollisuusministeriön tuloksia ja raportteja 15/1997.

Silén, T. 2001. Laatu, brandi, ja kilpailukyky. Helsinki: WSOY.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Suom. M. Tillman. CRM Finland Oy. Juva: WSOY.

Suojanen U, 1992. Toimintatutkimus koulutuksen ja ammatillisen kehittymisen välineenä. Loimaan Kirjapaino Oy.

Suomen perustuslaki /(731/1999).

Tervonen, A. 2001. Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä. Lappeenranta teknillinen korkeakoulu. Acta Universitatis Lappeenrantaensis. Lappeenranta: Digipaino 2001.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 2. painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print

Tuomola-Karp, P. 2005. Laatu luottamuksen rakentamisena – laatukäsitys kansanopistossa, Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta, yhteiskuntapolitiikan laitos.

Turjanmaa, P. 2005. Laadun oppiminen pienissä yrityksissä. Mallin konstruointi ja kehittäminen. Jyväskylä University Printing House. Jyväskylä.

Viitala R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensis. Vaasa.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas. 2.painos. Helsinki: KY-palvelu.

Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu- menestystekijä finanssialalla. 2. painos. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus.

ELEKTRONISET LÄHTEET:

Hallitusohjelma 2007. Matti Vanhasen II hallituksen hallitusohjelma. [viitattu 16.5.2011]. Saatavissa: <http://www.vn.fi/tietoarkisto/aiemmat-hallitukset/vanhanenII/hallitusohjelma/pdf/hallitusohjelma-painoversio-040507.pdf>

Hernesniemi, H. 2009. Megatrendit ja klusterien kehitys. [viitattu 18.2.2011]. Saatavissa:
<http://www.mol.fi/esf/ennakointi/raportit/klusteri/luku4.pdf>

Kela 2010. Organisaatio. 9 [Viitattu 20.4.2011]. Saatavissa:
<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/050302121704EH?OpenDocument>

Kela 2011. Elämässä mukana – muutoksessa tukena [Viitattu 20.4.2011] Saatavissa:
[http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/alias/Yleisesite/\\$File/Kela_yleisesite_fi_net.pdf?OpenElement](http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/alias/Yleisesite/$File/Kela_yleisesite_fi_net.pdf?OpenElement)

Kela 2011. Kela Etelä-Suomen vakuutusalue palveluverkko [Viitattu 9.5.2011] Saatavissa:
<http://kelanetti.kela.fi/in/intranet/esu.nsf/NET/100709104557PF?openDocument>

Laatuakatemia. [www-sivu] [viitattu 22.4.2011]. Saatavissa:
<http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>

Moisio, J. 2004. Prosessiajattelun perusteita. [viitattu 22.4.2011]. Saatavissa:
http://www.ims.fi/sites/default/files/Prosessiajattelun_perusteita..pdf

Suomen standardoimisliitto SFS ry. Laadunhallintajärjestelmän luominen. [www-sivu]. [Viitattu 30.4.2011]. Saatavissa: <http://www.sfs.fi/iso9000/laadunhallinta>

KOULUTUSMATERIAALI

Kelan palvelumalli. 2010. Koulutusmateriaali Mystery Shopping -menetelmän käytöstä Kelassa 4.3.2010

Mystery Shopping - menetelmän haamuasiakkaiden pistetaulukko

	Toimiston nimi ja osoite
	Päiväys
	Kellonaika
	Asiakasneuvojan nimi / kuvaus (ikä, pukeutuminen, ulkonäkö)
	Avaus ja haltuunotto (1-4)
	Palvelutarpeesta keskusteleminen (1-4)
	Palvelutarpeeseen vastaaminen (1-4)
	Jatkon varmistaminen (1-4)
	Asiakkaan tunnistaminen (K/E)
	Sähköisen asioinnin markkinointi (K/E)
	Kirjallisen ohjeistuksen saaminen (K/E)
	Jos kyllä, niin mitä materiaalia asiakas saa mukaansa
	Myönteinen ilmapiiri (1-4)
	Ymmärrettävyys ja vakuuttavuus (1-4)
	Lisäarvon tuottaminen ja oma-aloitteisuus (1-4)
	Perustelut vuorovaiikutustaitojen arvosanoille
	Subjektiivinen kokonaisarvosana (1-4)

Palautekysely Kelan palveluneuvojille kehittämiskerroista

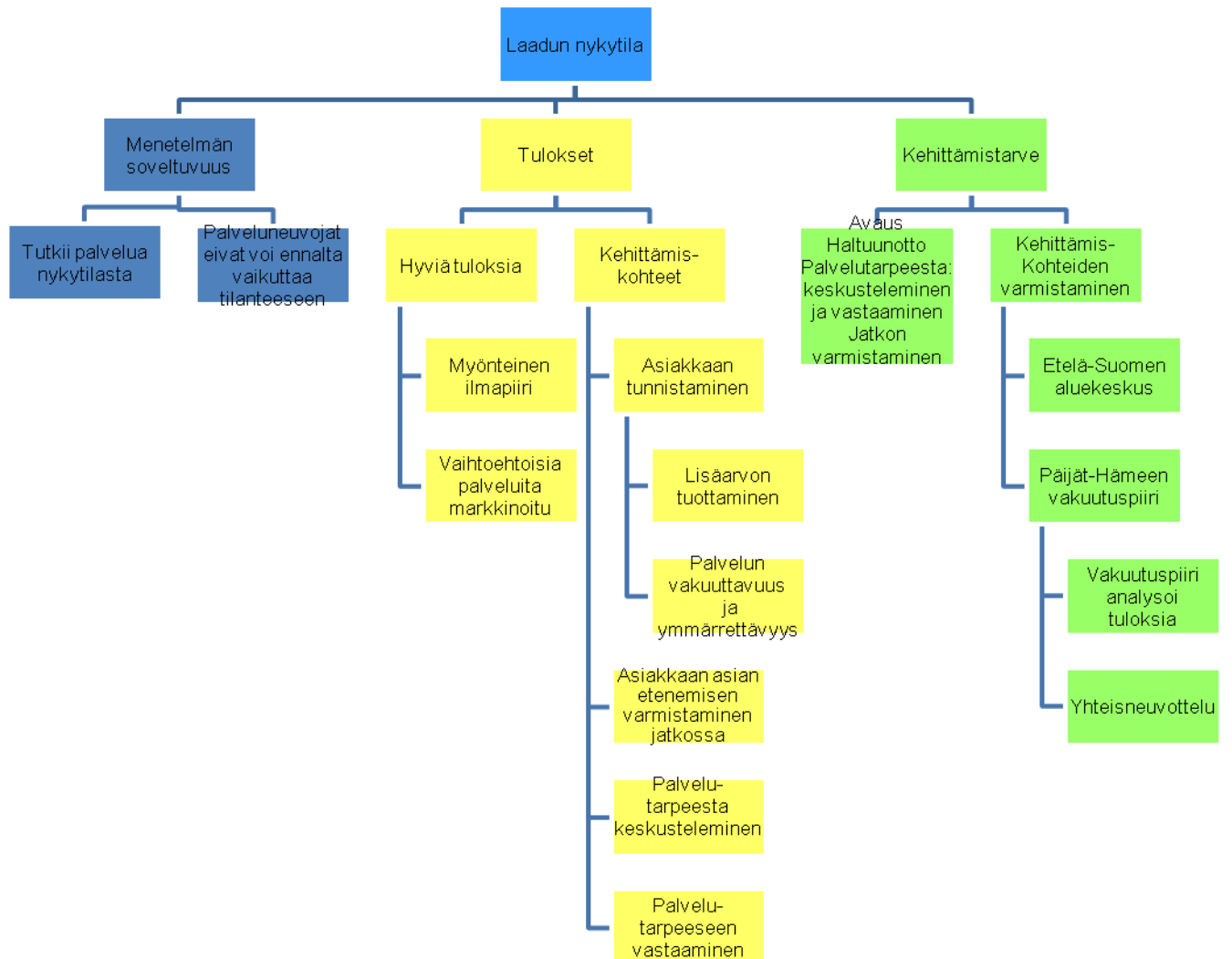


Palautekysely

- 1. Millaiseksi koit palvelumallikoulutusten sisällön?*
- 2. Minkä palvelumallin osion koet olevan parhaiten hallinnassasi?*
- 3. Millaista tukea/työkaluja koit saavasi palvelumallin opiskelusta omaan työhösi?*
- 4. Missä palvelumallin osiossa koet tarvitsevasi lisäkoulutusta, millaista?*
- 5. Miten koit osallistuvan oppimisen soveltuvan itsellesi?*
- 6. Miten toivoisit palvelumallia jatkossa käytävän läpi?*
- 7. Miten Miia, 4 kerrann vetäjänä, onnistui ja missä asioissa Miian tulisi kehittää toimintaansa?*

LIITE 3

Laadun nykytila Päijät-Hämeen vakuutuspiirissä



LIITE 4

Laadun kehittäminen Päijät-Hämeen vakuutuspiirissä

